



IKÄJOHTAMINEN IKÄÄNTYVÄN TYÖNTEKIJÄN TYÖKYVYN TUKENA

Leenamaria Ikonen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2007



JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysala

| | | |
|--|--|--------------------------|
| Tekijä(t) IKONEN, Leenamaria | Julkaisun laji Opinnäytetyö | |
| | Sivumäärä 69 | Julkaisun kieli suomi |
| | Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka | |
| Työn nimi IKÄJOHTAMINEN IKÄÄNTYVÄN TYÖNTEKIJÄN TYÖKYVYN TUKENA | | |
| Koulutusohjelma Kuntoutuksen ohjauksen ja suunnittelun koulutusohjelma | | |
| Työn ohjaaja(t) PERTTINÄ, Pirkko | | |
| Toimeksiantaja(t) Jyväskylän verkostokaupungin ja Keurusseudun kuntien vanhuspalveluiden kehittämishanke | | |
| Tiivistelmä Opinnäytteen tarkoituksena oli kartoittaa Jyväskylän kaupungin vanhuspalveluiden lähiesimiesten käsityksiä ikäjohtamisesta ja ikääntyviin työntekijöihin liittämiä piirteitä. Työssä selvitettiin keinoja, jotka ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemiseen ovat käytössä sekä sitä, miten lähiesimiehet haluaisivat tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimusaineisto koostuu kuuden lähiesimiehen teemahaastatteluista. Aineisto on analysoitu laadullisella sisällönanalyysillä. Lähiesimiehet näkivät ikääntyvät työntekijät esimiestyön ja työyhteisön voimavarana, mutta toisaalta vahvan näkemyksensä johdosta ristiriitojen aiheuttajina työyhteisössä. Ikääntyneiden työntekijöiden ammatillisina vahvuuksina nähtiin työkokemus, työn organisoinnin ja kehittämisen kyvyt sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Työn muutos ja oppiminen mainittiin ikääntyvien työntekijöiden haasteina. Lähiesimiesten mielestä ikääntyvät työntekijät arvostivat työtään ja olivat sitoutuneita ja vastuullisia. Heissä nähtiin toisaalta myös työhön väsymisen ja työstä irrottautumisen piirteitä. Ikääntyviä pidettiin hyvin yksilöllisinä ammatillisen osaamisen, asenteiden sekä terveyden ja toimintakyvyn muutosten suhteen. Haastatteluissa tuli esille runsaasti keinoja, joilla fyysisiin työoloihin, työn sisältöön ja vaatimuksiin, työyhteisöön ja organisaatioon, ammatilliseen osaamiseen sekä terveyden ja toimintakyvyn ylläpitoon oli pyritty vaikuttamaan. Näistä tärkeimpiä olivat työvuorosunnittelu, tiimityö, ammatilliseen kehittämisen tukeminen, ammatillisen vastuun lisääminen, hyvä vuorovaikutus, avoin keskustelu, ergonomiaan vaikuttaminen apuvälineiden ja koulutuksen avulla, terveyden ylläpitoon kannustaminen, työkierto, yhteistyö työterveyshuollon kanssa sekä kuntoutus yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä. Ikäjohtaminen toteutuu lähiesimiesten mielestä parhaiten työaikajärjestelyissä, vuorovaikutuksessa ja kuntoutusjaksojen hyödyntämisessä, mutta käytössä olevat keinot eivät ole riittäviä. Lähiesimiehet haluaisivat tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä lyhentämällä työaika, yksilöllistämällä työjärjestelyitä ja työaika, lisäämällä mahdollisuuksia työkiertoon sekä systemaattisen ikäohjelman avulla. | | |
| Avainsanat (asiasanat) Ikäjohtaminen, ikääntyvä työntekijä, työkyky | | |
| Muut tiedot | | |

| | | |
|---|--|----------------------------|
| Author(s) IKONEN, Leenamaria | Type of Publication Bachelor's Thesis | |
| | Pages 69 | Language Finnish |
| | Confidential <input type="checkbox"/> Until _____ | |
| Title AGE MANAGEMENT AS A SUPPORT FOR THE WORK ABILITY OF AN AGING EMPLOYEE | | |
| Degree Programme Degree Programme in Rehabilitation Counselling | | |
| Tutor(s) PERTTINÄ, Pirkko | | |
| Assigned by Jyväskylän verkostokaupungin ja Keurusseudun kuntien vanhuspalveluiden kehittämishanke | | |
| Abstract <p>The purpose of this thesis is to chart the attitudes towards age management among first line managers working for the elderly services of the City of Jyväskylä, and to study what characteristics the managers associate with aging employees. The present thesis also maps out the different available means to support the work ability of the aging employees, and what the first line managers would be willing to do to support this work ability. The present study is qualitative. The research material consists of focused interviews of six first line managers. The research material has been analyzed by using qualitative content analysis.</p> <p>The first line managers saw the aging employees as a resource to the management and to the working community, but they were also seen to bring conflicts to the workplace as a result of their strong views and opinions. Working experience, organizational and developmental skills, and good interactional skills were listed as the strengths of the aging employees. In turn, facing changes in the work profile, and learning new skills were seen to be the challenges for these employees. The first line managers felt that the aging employees valued their own work and that they were committed and responsible workers. However, in some cases, they were also seen to be tired of their work, and to distance themselves from their work. With regard to professional skills, general attitudes, health, and working ability, the aging employees were viewed to have many individual differences.</p> <p>The conducted interviews revealed many methods that the managers had used in order to maintain the health and the working capacity of their aging employees, as well as methods they had used to influence the physical working environment, work content and requirements, working community and organization, and the professional skills of an employee. The most important methods included shift planning, teamwork, supporting professional development, giving more professional responsibility, interaction, open communication, bettering ergonomics with the use of instruments and education, encouraging health maintenance, work rotation, co-operation with occupational health services, and rehabilitation as a promoter of individual well-being as well as the well-being of the whole working community.</p> <p>According to the first line managers, age management is best put into effect by arranging working hours, interacting with the employees, and by utilizing rehabilitation resources. However, the means available to the managers are not sufficient. The first line managers would like to support the work ability of their aging employees by shortening the working hours, individualizing working arrangements and working hours, giving more possibilities for work rotation, and by using a systematic age program.</p> | | |
| Keywords Age Management, Aging Employee, Work Ability | | |
| Miscellaneous | | |

SISÄLTÖ

| | |
|--|----|
| 1 JOHDANTO | 2 |
| 2 IKÄJOHTAMINEN JA IKÄÄNTYVÄ TYÖNTEKIJÄ | 3 |
| 2.1 Ikäjohtamisen määrittelyä | 3 |
| 2.2 Ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä | 5 |
| 3 IKÄÄNTYMINEN JA TYÖ – YHTEINEN HAASTE | 6 |
| 3.1 Suomen ikäpolitiikka | 6 |
| 3.2 Suomen työvoima vanhenee | 9 |
| 3.3 Kuntien henkilöstön ikääntyminen | 11 |
| 4 IKÄÄNTYVÄN TYÖNTEKIJÄN TYÖKYVYN TUKEMINEN | 12 |
| 4.1 Työkyvyn määrittelyä | 12 |
| 4.2 Ikääntymisen vaikutukset työkykyyn | 13 |
| 4.3 Työkyvyn ja työhyvinvoinnin malleja | 15 |
| 4.3.1 Työkykytalo | 17 |
| 4.3.2 Ikääntyvän työvoiman työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky) | 20 |
| 5 IKÄJOHTAMINEN KUNTASEKTORILLA | 23 |
| 5.1 Linjauksia ja kehittämistyötä kunnissa | 23 |
| 5.2 Ikäjohtaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen Jyväskylässä | 26 |
| 5.3 Työssä jatkamista koskevia hankkeita ja tutkimustuloksia | 29 |
| 6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET | 31 |
| 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 32 |
| 7.1 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu | 32 |
| 7.2 Kohdeorganisaatio, tutkimusjoukko ja tutkimuksen toteuttaminen | 32 |
| 7.3 Aineiston analyysi | 34 |
| 8 TULOKSET | 35 |
| 8.1 Lähiesimiesten käsitys ikäjohtamisesta ja ikääntyvistä työntekijöistä | 35 |
| 8.1.1 Ikäjohtamisen määrittelyä | 36 |
| 8.1.2 Ikäjohtamista koskevan tiedon riittävyys | 36 |
| 8.1.3 Ikääntyvän työntekijän piirteitä | 37 |
| 8.1.4 Ammatilliset vahvuudet ja kehittymistarpeet | 39 |
| 8.1.5 Arvot ja asenteet | 41 |
| 8.2 Mitä keinoja ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemiseen on käytössä | 42 |
| 8.2.1 Fyysisiin työoloihin vaikuttaminen | 42 |
| 8.2.2 Työn sisältöön ja vaatimukseen vaikuttaminen | 44 |
| 8.2.3 Työyhteisöön ja organisaatioon vaikuttaminen | 45 |
| 8.2.4 Ammatilliseen osaamiseen vaikuttaminen | 47 |
| 8.2.5 Terveiden ja toimintakyvyn ylläpitoon vaikuttaminen | 49 |
| 8.3 Lähiesimiesten käsitys ikäjohtamisen toteutumisesta tällä hetkellä | 51 |
| 8.4 Miten lähiesimiehet haluaisivat tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä | 52 |
| 9 POHDINTA | 55 |
| 9.1 Tutkimustulosten tarkastelua | 55 |
| 9.2 Tutkimuksen luotettavuus | 60 |
| 10 LÄHTEET | 63 |
| 11 LIITTEET | 68 |
| Liite 1 Esitietokysely | 68 |
| Liite 2 Teemahaastattelurunko | 69 |

1 JOHDANTO

Ajatus ikäjohtamiseen liittyvän opinnäytetyön tekemiseen syntyi yhteistyössä Jyväskylän verkostokaupungin ja Keurusseudun kuntien vanhuspalveluiden kehittämishankkeen toimijoiden kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa ikäjohtamisen toteutumista eli keinoja, tietoja ja kehittämismahdollisuuksia Jyväskylän kaupungin vanhuspalveluiden lähiesimiesten työssä.

Yhteiskunnan palvelu- ja väestörakenteiden muutos asettaa kuntien henkilöstölle uusia vaatimuksia. Meneillään olevan kunta- ja palvelurakennemuutoksen aiheuttamat organisaatiomuutokset aiheuttavat haasteita henkilöstön osaamiselle. Kuntalaiset ikääntyvät ja kunnallisia palveluita tuotetaan yhä vanhenevalla henkilöstöllä. Runsaat sairauspoissaolot ja eläköityminen rasittavat monien kaupunkien ja kuntien taloutta. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle työvoiman tarve kasvaa erityisesti terveydenhoito- ja sosiaalialoilla ja uhkaava henkilöstöpula pakottaa kehittämään kuntien henkilöstöjohtamista. (mm. Koivuniemi 2004, 5 – 6.)

Väestön eliniän pidentymisen ja työkyvyn paranemisen rinnalla yhteiskunnan kehitystrendinä on ollut vapaa-ajan lisääntyminen ja työuran lyheneminen. Kunta-alan eläke-edut ovat pitkään olleet yksityisaloja paremmat ja kuntatyöntekijät jäävät eläkkeelle muita palkansaaajia nuorempina, noin 58-vuotiaina. Vielä 1980-luvulla yhteiskunnassamme puhuttiin eläkeiän laskemisesta, ja määrätietoista työtä eläkeiän kohottamiseksi onkin tehty vasta kymmenisen vuotta. (Ilmarinen 2006, 11 – 12; Kuntien eläkevaikutus tukee työssä jatkamista.)

Kunta-alalla on enemmän sairauspoissaoloja kuin muilla työnantajasektoreilla ja erityisesti kunta-alan suuren työvoimavaltaisuuden vuoksi ne ovat kallis ongelma. Työnantajien toiminta ja työelämän kehittämistoimet, joilla yhä kasvavia sairauspoissaoloja voitaisiin vähentää, ovat kunta-alalla kiinnostuksen kohteina. Vastuu sairauspoissaoloista on työntekijöiden ja työnantajien yhteinen, ja painopisteen turhien sairauspoissaolojen ehkäisemisessä tuleekin olla työn ja työyhteisöjen kehittämisessä. (Väänänen 2006, 52, 58 - 59.)

Pari vuotta sitten voimaan tullut työeläkeuudistus muutti vanhuuseläkkeen ikärajoja joustaviksi ja kannustaa jatkamaan työelämässä mahdollisimman pitkään. Tavoitteena

oleva työurien pidentäminen on mahdollista vain, jos työkykyä on jäljellä työssä jatkamiseen. Huomiota kiinnitetään myös eläkeiän ylittäneiden työkykyyn. (mm. Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 281; Ilmarinen 2006, 382.)

Ikääntymistä ja työkykyä koskevaa tutkimustietoa on Suomessa tuotettu kansainvälisesti vertaillen runsaasti. Kehittämishankkeita, uusia toimintatapoja ja monitieteistä tutkimustyötä on toteutettu, joten tietoa työelämän ikähaasteisiin vastaamiseksi on olemassa. Edelleen ikääntymisen aiheuttamista muutoksista työkykyyn ja tuottavuuteen on vallalla paljon negatiivisia, vääristyneitä käsityksiä ja ikääntyviä työntekijöitä koskevissa asenteissa on parantamista. (Ilmarinen 2006, 11 – 12, 104, 377.)

Koska varhaiseen eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavat monet yhteiskuntatason ongelmat, viime aikoina kysymyksenasettelua yksilötason eläkeajatuksista on suunnattu työssä jatkamisesta käytävään laajempaan keskusteluun vaihtoehtoista ja erilaisista arvoista. Työelämän asiantuntijoiden haastatteluissa tulevat esille erilaiset, osin jännitteiset tavat jäsentää työssä jatkamisen kysymystä, jotka tarjoavat myös erilaisia keinoja työurien pidentämiseksi. Keskeisiä teemoja ovat onko ikääntyneille tarjolla työtä, miten työkykyongelmiin suhtaudutaan organisaation ja työntekijän vastuun näkökulmasta sekä onko ikääntyvillä velvollisuus jatkaa työelämässä pidempään. (Horppu 2007.)

Ikäjohtamista tarvitaan, jos tahdomme pitää työntekijät työssä eläkeikään saakka, saada yhä useamman pidentämään työuraansa ja vieläpä toimimaan työvoimareservinä eläkevuosinaan.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään ikäjohtamista ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukemisen näkökulmasta. Keskiössä on haluttu pitää ikäjohtamisen käsite, jonka kautta työkykyyn vaikuttavia seikkoja tarkastellaan. Näkökulma on rajattu käsittämään ikääntyvät ja ikääntyneet eli kaikki yli 45-vuotiaat työntekijät.

2 IKÄJOHTAMINEN JA IKÄÄNTYVÄ TYÖNTEKIJÄ

2.1 Ikäjohtamisen määrittelyä

Ikäjohtamisen käsite tuotiin julkisuuteen vuosina 1998 – 2002 toteutetun Kansallisen ikäohjelman yhteydessä ja samalla pyrittiin luomaan myönteistä kuvaa keski-ikäisistä

työssä. Raija Julkusen mukaan ”ikäjohtamisella on tarkoitettu erityisesti organisaatioiden johdon ja esimiesten ikätietoisuutta ja ikätietoutta, toimintatapoja, joilla edistetään ikääntyvien työssäpysymistä.” (Julkunen 2003, 17.)

Euroopan Unionissa ikäjohtamisesta on käytetty termiä ”age management”, joka tarkoittaa työvoiman ikääntymisen hallintaa yritystasolla, ilman että vastuuta kohdennettaisiin suoraan kenellekään. Ilmarisen mukaan termi on lähellä suomen käsitettä työkykyä ylläpitävä toiminta, joka kohdennetaan ikääntyviin työntekijöihin. Age management -termi kattaa edellisen lisäksi myös asenteisiin vaikuttamisen sekä työhönotto- ja irtisanomiskäytännöt. Suomessa ikäjohtaminen käsitetään erityisesti esimiesten ja johdon työmenetelmäksi, jolloin hyvä ikäjohtaminen ottaa huomioon myös työhönotto- ja irtisanomiskäytännöt sekä ikäasenteiden korjauksen. Näin ollen käsitteiden age management ja ikäjohtaminen merkitykset ovat lähellä toisiaan. (Combating Age Barriers in Employment. 1997; Ilmarinen 1999, 298 – 299.)

Suomalaiset ikäjohtamisen tutkijat ovat määritelleet ikäjohtamisen työterveyttä ja työn tavoitteita korostavasti: ”Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen – ikään katsomatta – voi saavuttaa terveellisesti ja turvallisesti sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet.” (Mm. Ilmarinen, Lähteenmäki & HUUHTANEN 2003, 8.)

Ilmarinen ym. näkevät, ettei organisaation strategista suunnittelua ylipäätään voida tehdä ilman ikästrategiaa ja he nostavatkin ikästrategian henkilöstöstrategian rinnalle keskeiseksi organisaation päivittäisjohtamisen toimintapolitiikaksi. (Ilmarinen ym. 2003, 140 – 141, Ilmarinen 2006, 199.)

Suomalaisille ikäjohtamisen tutkijoille on yhteistä, että ikäjohtaminen määritellään omaksi toiminnakseen ja sitä tarkastellaan yksilön näkökulmasta. Tällöin työelämän täytyy muuttua, jotta eri-ikäisten ihmisten tarpeet, vahvuudet ja valmiudet voidaan ottaa huomioon organisaatioiden työjärjestelyissä (mm. Ilmarinen 2006, 37, Ilmarinen ym. 2003, 8.)

Tultaessa ikäjohtamiseen yleisten johtamisteorioiden ja henkilöstöjohtamisen suunnalta, ikäjohtamisen on katsottu pikemminkin olevan henkilöstön johtamisen lähestymis-

tapa kuin itsenäinen johtamisteoria. Ikäjohtamisessa puhutaan käytännössä samoista asioista kuin johtamisessa ja henkilöstöjohtamisessa, ja henkilöstöjohtaminen voisi olla Suomessa keskeisemmässä asemassa, koska etenkin Suomessa on ikäjohtamisessa painotettu henkilöstöjohtamisen sijasta työkykyä. (Moilanen 2005, 6 – 8, 30.)

Sanana ikäjohtaminen viittaa sekä ikään että johtamiseen. Tarkasteltaessa iän vaikutusta johtamiseen on esimiestyön näkökulmasta keskeistä pohtia, millaisissa tilanteissa ikä vaikuttaa. Johtamisen näkökulmasta kaikki ikäryhmät ovat tärkeitä, jolloin tilannejohtamisen mukaisesti eri tilanteissa pitää johtaa eri tyyleillä. (Moilanen 2005, 6 – 8.). Työelämän uudistamisessa keskeinen uusi johtamisen näkökulma onkin taito johtaa eri-ikäisiä (Ilmarinen 2006, 31).

Ikäjohtaminen on siis moniosainen ja laaja kokonaisuus, jonka juuret ovat toisaalta työkykytutkimuksissa ja toisaalta johtamisen teorioissa. (Moilanen 2005, 65.)

Ikäjohtamisen käsitteen taustalla olevia näkökulmia ovat ainakin henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulma, erilaisuuden johtamisen näkökulma sekä työ- ja toimintakyvyn näkökulma (Halme 2005, 3; Ikäohjelman monet kasvot 2002).

2.2 Ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä

Maailman terveysjärjestön WHO:n määritelmän mukaan ikääntyviä työntekijöitä ovat 45 – 55-vuotiaat ja ikääntyneitä työntekijöitä yli 55-vuotiaat työntekijät. Nämä määritelyt tulivat esille myös ikääntyvien työllistymisedellytyksiä selvittäneen Ikäkomitean mietinnössä vuonna 1996 sekä komitean työtä jatkaneessa Kansallisessa ikäohjelmassa vuosina 1998 – 2002. (mm. Ilmarinen 2006, 25.)

Sittemmin tämä jaottelu on näkynyt lainsäädännössä, kirjallisuudessa, julkisessa keskustelussa ja useissa Suomessa toteutetuissa tutkimuksissa ja toimenpideohjelmissa, joilla on pyritty tutkimaan ja parantamaan ikääntyvien työllistymistä ja työssäoloedellytyksiä (mm. Ilmarinen ym. 2003, 40; Ilmarinen 2006, 22 – 29, Ikäohjelman monet kasvot 2002).

Määritelmät ovat sopimuksenvaraisia ja häilyviä, mutta niiden käytölle löytyy perusteita käytännön kokemusten ja tutkimuksen näkökulmista, sillä konkreettisia työkyvyn vaikuttavia muutoksia toimintakyvyssä alkaa ilmaantua usein 40 – 50-vuotiaana.

Toisena tärkeänä perusteena jaottelulle on ollut, että 45-vuotiaana on vielä hyvät mahdollisuudet vaikuttaa terveyteen ja toimintakykyyn. Yli 55-vuotiaiden määrittelyä ikääntyneeksi työvoimaksi on perusteltu sillä, että kahdella kolmasosalla sen ikäisistä on lääkärin toteamia kroonisia työkykyyn vaikuttavia oireita. Yli 50-vuotiaat kokevat työkykynsä muuttuvan voimakkaasti ja samalla ajatukset eläkkeelle siirtymisestä voimistuvat, joten toimintakykyä parantavilla toimenpiteillä on tuossa ikävaiheessa tärkeä merkitys. (Ilmarinen 2006, 366.)

Toisin kuin nuorten työntekijöiden kohdalla, Suomessa ei ole ikääntyviä työntekijöitä koskevaa erillislakia. Lainsäädäntö turvaa kuitenkin ikääntyvän työntekijän asemaa työläinsäädännön erillissäännöksillä. Ikäkomitean esitysten pohjalta lainsäädäntöä muutettiin vuoden 1999 alussa ikääntyviä huomioivaksi työsopimuslain, työturvallisuuslain, työterveyshuoltolain, rikoslain ja työaikalain muutoksilla. Lainmuutoksissa olennaista oli tilastollisen ja staattisen ikä-käsitteen laajentaminen muutoksia korostavalla ja dynaamisella ikääntymisen käsitteellä. Kronologinen ikä olisi yhdenmukainen ihmisen vanhenemisen mittari, ja tietyn kronologisen iän kohdalla kaikkia työntekijöitä tulisi kohdella samalla tavoin. Vanhenemisprosessi on kuitenkin hyvin yksilöllinen tapahtuma, ja eri ihmisillä muutokset alkavat eri vaiheissa, erilaatuisina ja eri voimakkuudella. (Ilmarinen 1999, 276; Ilmarinen 2006, 185 – 187.)

Työelämän ja gerontologian välille on viime vuosina syntynyt yhteistä tutkimusintressiä muun muassa siitä syystä, että työuran viimeiset vuosikymmenet vaikuttavat paljon siihen, millaiseksi eläkeiän laatu muodostuu. Myös kysymykset optimaalisesta eläkkeelle siirtymisen ajankohdasta ja mahdollisesta työskentelystä eläkeiässä ovat vahvistaneet elämänkulun eri vaiheet toisiinsa yhdistävää tutkimusotetta. (Ilmarinen ym. 2003, 40 – 41.)

3 IKÄÄNTYMINEN JA TYÖ – YHTEINEN HAASTE

3.1 Suomen ikäpolitiikka

Raija Julkusen mukaan ”uusi ikäpolitiikka asettuu Suomessa osaksi talous-, työllisyys- ja sosiaalipoliittisen ajattelun vaihdosta”. Työurien pidentäminen on noussut suomalaisen yhteiskuntapolitiikan keskeiseksi, hallitusohjelmaan kirjatuksi tavoitteeksi, jolla pyritään elatussuhteen keventymiseen, julkisten menojen, erityisesti eläkemenojen kasvun hillitsemiseen, työvoiman tarjonnan lisäämiseen ja työllisyysasteen nostami-

seen. Ensimmäisen kerran eläkkeellesiirtymisikää koskeva tavoite kirjattiin hallitusohjelmaan vuonna 1999, jonka jälkeen 2 – 3 vuoden työurien pidentämistavoite on toistettu monissa yhteyksissä. (Julkunen 2005, 32.)

Vuoden 2003 hallitusohjelma esitti tavoitteeksi työelämässä jaksamisen nykyistä pidempään, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen ja työn houkuttelevuuden vahvistamisen. Ohjelmaan oli kirjattu, että hallitus kohdistaa kehityspanostuksia mm. henkiseen työsuojeluun ja hyvinvointiin työssä, työssä jaksamiseen, hyvään johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen, työkykyä ylläpitävään toimintaan ja ikääntyvän työvoiman erityistarpeisiin. Edelleen hallitusohjelmaan oli kirjattu julkisen sektorin kilpailukyvyistä huolehtiminen ja määräaikaisten palvelussuhteiden vakinaistaminen, eri-ikäisten keskinäisen vuorovaikutuksen vahvistaminen, jotta pitkän työkokemuksen omaavien tietotaito siirtyy uusille työntekijöille sekä elinikäisen oppimisen mahdollisuuksien edistäminen työelämässä. (Hallitusohjelma 24.6.2003.)

Nykyisessä hallitusohjelmassa todetaan, että henkilöstön ikääntyminen ja eläkkeelle siirtyminen on suuri haaste. Edelleen todetaan, että sosiaali- ja terveydenhuollon tu-loksellisuuteen ja palvelujen laatuun vaikuttavat oleellisesti ammattitaitoisien henkilös-tön osaaminen ja määrä. Riittävä ammattitaitoinen henkilöstö sosiaali- ja terveystal-veluissa turvataan kilpailukykyisellä palkkauksella, työelämälähtöisellä koulutuksella, kehittämällä työn sisältöjä ja johtamista, tarjoamalla mahdollisuus oppia uutta ja ke-hittyä sekä vaikuttaa omaan työhönsä. (Hallitusohjelma 19.4.2007.)

Työaikapolitiikasta hallitusohjelmassa todetaan, että hallitus edistää monipuolisia työ-aikajärjestelyjä, jotka tukevat työllisyyttä, helpottavat työn ja perheen yhteensovitta-mista ja ottavat huomioon yritysten ja henkilöstön tarpeet. Työhyvinvoinnin paranta-miseksi hyödynnetään työterveyshuollon mahdollisuuksia työpaikan kokonaisvaltai-seen kehittämiseen. Erityistä huomiota kiinnitetään ikäjohtamiseen ja henkiseen työ-suojeluun. (Hallitusohjelma 19.4.2007.)

Sosiaali- ja terveysministeriön Suomi vuonna 2010 –vision strategisia linjauksia ovat työelämän vetovoiman lisääminen sekä terveyden ja toimintakyvyn edistäminen. Toimenpidelinjauksissa mainitaan työterveyshuollon tehostaminen, elinikäisen oppi-misen kannustaminen sekä työelämän hyvinvointi. Suomalaisen yhteiskunnan hyvin-voinnin kulmakivinä ovat työ- ja toimintakyvyn ylläpito ja omatoimisuus. Tavoitteek-

si asetetaan, että työssä jatketaan keskimäärin 2 – 3 vuotta nykyistä kauemmin. Tällöin olennaista vanhemmissa työikäisten ryhmissä on työelämän vaatimusten ja työntekijöiden fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn yhteensovittaminen. Työssä jaksamiseen ja jatkamiseen sekä ikääntymisestä aiheutuviin työkykyongelmiin panostetaan korostamalla toimintaa työpaikoilla. Kuntoutuksella edistetään kaikkien työelämässä jatkamista ja yksilön omaa vastuuta työkykynsä säilyttämisestä korostetaan. Ministeriö painottaa elämän hallinnan ja uuden oppimisen merkitystä työ- ja toimintakyvyn säilyttämisessä koko työelämän ajan. (Sosiaali- ja terveystieteiden strategiat 2010; Ilmarinen 2006, 20 - 21; Julkunen 2005, 9, 32.)

Suomessa on pitkät perinteet ikääntymiseen ja työhön liittyvälle kehittämis- ja tutkimustoiminnalle. Suurten ikäluokkien suuri koko vaikutti siihen, että jo 25 vuotta sitten alettiin varautua tulevaan kehitykseen. Suomessa on toteutettu monitieteistä tutkimustyötä, uusia toimintatapoja ja kehittämishankkeita, joilla on saatu paljon tietoa yli 45-vuotiaista työntekijöistä kaikilta työelämän sektoreilta. Vuonna 2004 niin sanotussa Parjanteen raportissa tarkasteltiin väestön ikärakenteen muutoksia ja vaikutuksia koko suomalaisen yhteiskuntaan useiden hallinnonalojen näkökulmasta. (Ilmarinen 2006, 377.)

Työvoiman ikääntymiseen on siis Suomessa kiinnitetty huomiota 1990-luvulta saakka, ja Suomea pidetään Euroopan unionissa edelläkävijänä työvoiman ikähaasteiden ennakoinnissa ja niihin valmistautumisessa. Suomessa ikääntyvän työvoiman tilannetta on pyritty selvittämään ja parantamaan useiden tutkimus- ja toimenpideohjelmien avulla. (Ilmarinen 2006, 23.)

Niin sanotun Ikäkomitean mietinnöstä vuonna 1996 alkunsa saanut uusi ikäpolitiikka näkyi täyskäännöksenä, sillä varhainen eläköityminen oli tulossa yhteiskunnalle kalliiksi ja johtamassa työvoiman haaskaukseen. Ikäkomitean työtä jatkaneen Kansallisen ikäohjelman kuluessa ikääntyneiden työllisyysaste parani merkittävästi. Kun tulosta tarkastellaan yleisen työttömyyden kehityksen ja työvoima- ja eläkepolitiikan valossa, tulokset eivät ole yhtä hyviä. Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) suhtautuu vuonna 2004 valmistuneessa raportissaan kriittisesti Suomeen harjoitettuun ikäpolitiikkaan, mutta antaa tunnustusta eläkeuudistuksen toteuttamisesta, työntekoon kannustamisesta ja ikääntyvien työkyvyn ja työllisyyden edistämisestä. OECD:n raportin mukaan intensiivisiä toimia näillä politiikan alueilla tarvitaan

edelleen ja esimerkiksi varhaiseläkkeiden väyliä tulisi kiristää. Myös ikääntyvien työntekijöiden työolot saavat kritiikkiä ja raportissa arvioidaan, että suomalaisten suuri työkyvyttömyyseläkkeiden määrä voi olla yhteydessä huonoihin työoloihin. (Ilmarinen 2006, 77 – 78, 379 – 381.)

EU:n linjauksissa ja julkaisuissa esitetyt näkemykset on kuitenkin otettu suomalaisissa ohjelmissa hyvin huomioon, ja suomalaisten ratkaisut ovat saaneet runsaasti huomiota maailmalla. (Ilmarinen 2006, 374.). Vuonna 2006 suomalainen työelämän kehittäminen sai kansainvälistä tunnustusta ikääntymisongelman varhaisesta havaitsemisesta ja laajasta yhteistyöstä, jolla haasteeseen on tartuttu, sillä saksalainen Bertelsmann-säätiö on myönsi tunnustuspalkintonsa Kansalliselle ikäohjelmalle ja sen työtä jatkaneille Veto-, Tykes- ja Noste-ohjelmille (Suomelle tunnustusta ikääntymishaasteen hyvästä hoidosta 2006).

3.2 Suomen työvoima vanhenee

Suomen työvoima vanhenee nopeasti. Sodan jälkeen syntyneet suuret ikäluokat ovat tällä hetkellä 55 – 60-vuotiaita. Tulevien 15 vuoden aikana 40 prosenttia nykyisestä työvoimasta eli 900.000 henkilöä jää pois työelämästä. Yli 65-vuotiaiden osuus maamme väestöstä nousee 25 prosenttiin vuonna 2020. Koska suurten ikäluokkien jälkeiset ikäluokat ovat niitä pienempiä, ennakoidaan Suomen työvoiman vähenevän 0,35 prosenttia vuodessa, minkä pelätään uhkaavan talouden kasvua. (Ilmarinen 2006, 17.)

Huoltosuhte kuvaava työkäisten (15 – 64-vuotiaiden) määrän suhdetta alle 15- ja yli 65-vuotiaisiin. Vuonna 2005 työntekijöiden lukumäärä yhtä huollettavaa kohden oli noin 2:1, mutta määrän ennustetaan heikkenevän Suomessa muita EU15-maita nopeammin. Suomessa arvioidaan olevan 1,5 työntekijää yhtä huollettavaa kohden vuonna 2025. Mikäli huoltosuhte laskettaisiin työssäkävien ja työelämän ulkopuolella olevien suhteesta, sen kansantaloudellinen rasittavuus kävisi vielä selvemmin ilmi: Suomessa ennustetaan olevan vuonna 2015 lähes yhtä paljon työelämän ulkopuolella olevia kuin työssäkäyviä. (Ilmarinen 2006, 74.)

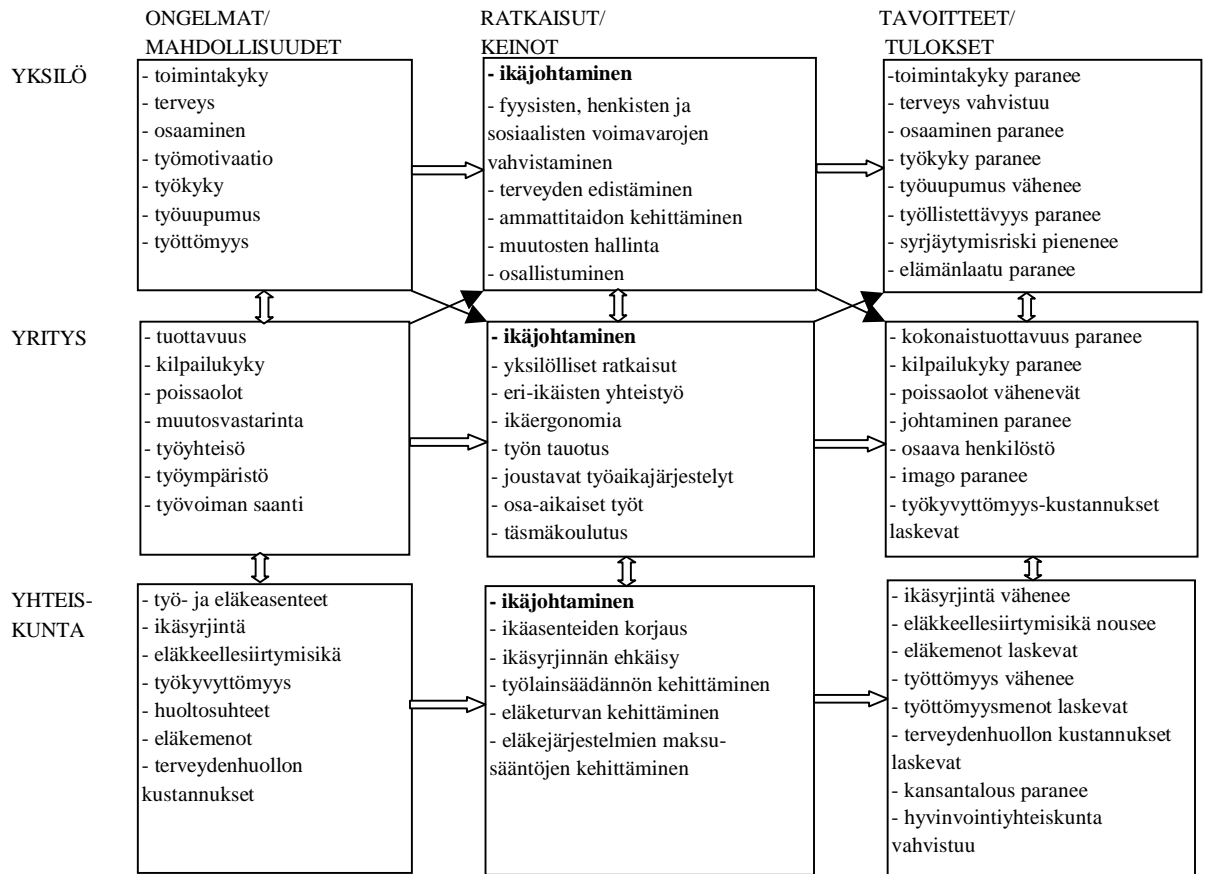
Eläkeläissuhde kuvaava eläkkeellä olevien osuutta työkäisiin. EU on käyttänyt vertailuun ikärajoja 20 – 59 vuotta ja yli 60 vuotta ja saanut tulokseksi, että EU15-maissa eläkeläissuhde vuonna 2000 oli 39,2 prosenttia ja vuonna 2005 40,9 prosenttia. Vuo-

den 2010 eläkeläissuhteeksi EU15-maissa arvioidaan 43,9 prosenttia, ja Suomessa 46,2 prosenttia, mikä on vertailujoukon korkeimpia. (Ilmarinen 2006, 75 - 76.)

Vertailtaessa EU15-maiden eläkekustannuksia suhteessa bruttokansantuotteeseen vuosina 1991 ja 2000, ilmenee, että vuoden 2000 kustannukset olivat keskimäärin 18 prosenttia korkeammat. Kustannusten jakautuminen eri eläkemuotojen kesken osoitti, että kaikista eläkekustannuksista 75,8 prosenttia kului vanhuuseläkkeisiin (9,6 % bkt:sta.) ja vajaa 10 prosenttia perhe- ja työkyvyttömyyseläkkeisiin. Suomen eläkekustannukset jakautuivat seuraavasti: vanhuuseläke 59,6 prosenttia, perhe-eläke 8,9 prosenttia, työkyvyttömyyseläke 19,0 prosenttia ja muu eläke 12,6 prosenttia. Työkyvyttömyyskustannusten osuus on Suomessa vertailujoukon kolmanneksi korkein. (Ilmarinen 2006, 77 - 78.)

Ikääntyminen koskettaa jokaista: yksilöä, yrityksiä ja organisaatioita sekä yhteiskuntaa. Jokainen ihminen ottaa henkilökohtaisesti kantaa ikääntymiseen ja työelämässäkin ikääntyminen koskettaa kaikkia esimerkiksi terveydenhuollon ammattilaisena, työtoverina tai esimiehenä. Kuvio 1 havainnollistaa sitä, että eri toimijoiden näkökulmista nähdyt ikääntymisen ongelmat ovat saman ilmiön eri muotoja. (Ilmarinen 2006, 17 - 18.)

Kuviossa yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan ongelmat, ratkaisut ja tavoitteet on esitetty jokaisen toimijan näkökulmasta. Keskimmäisen, ratkaisujen ja keinojen sarakkeen, sisällöt voidaan katsoa ikäjohtamiseksi. Yksilön kannalta ikäjohtaminen tarkoittaa sekä itsensä johtamista että osallistumista ikäjohtamisen toteutumiseen. Yrityksen tai organisaation näkökulmasta ikäjohtaminen kokoa yhteen toimenpiteitä, jotka vastaavat eri-ikäisten tarpeisiin. Yhteiskunnan kannalta ikäjohtaminen on tehokkaiden toimenpiteiden kokoamista, joilla ikärakenteita hallitaan. (Ilmarinen ym. 2003, 14; Ilmarinen 2006, 17 – 18.)



KUVIO 1. Ikääntyminen ja työ: haaste meille kaikille
(Lähde: Ilmarinen ym. 2003, 14 ja Ilmarinen 2006, 17.)

3.3 Kuntien henkilöstön ikääntyminen

Kunta-ala työllistää noin 475.000 henkeä eli noin viidesosa Suomen työvoimasta on kunta-alalla. Vuosien 2006 ja 2015 välillä kunta-alalta jää eläkkeelle noin 146.000 henkilöä, mikä on noin kolmasosa nykyisestä työntekijämäärästä. Vuoteen 2025 mennessä kunta-alan eläkepoistuma on 271.000 henkeä eli noin puolet nykyisestä henkilöstöstä. Vuosittain eläkkeelle siirtyvien määrä vuonna 2006 oli noin 12.000 ja huippuvuonna 2014 se on lähes 17.000. (Halmeenmäki, T. 2006, 15.; Kuntien eläkevakautuksen ennuste 2008 – 2025 2007; Saari, Harkonmäki & Väänänen 2006, 5.)

Vuonna 2005 sosiaali- ja terveydenhuollossa työskenteli 364.000 henkilöä eli 15 prosenttia Suomen työllisestä työvoimasta. Sosiaali- ja terveydenhuolto on työvoimavaltainen ala, ja sitä luonnehtii työn painottuminen julkiselle sektorille, henkilöstön naisvaltaisuus ja korkea keski-ikä. (Laine, Wickström, Pentti, Elovainio, Kaarlela-Tuomaala, Lindström, Raitoharju & Suomala 2006, 6.)

Noin joka kolmas kunta-alan työntekijä työskentelee terveydenhuollon tehtävissä ja yleisimpiä ammattinimikkeitä ovat perus- tai lähihoitaja ja sairaanhoitaja. Terveysalan kuntatyöntekijöiden keski-ikä on noin 43,5 vuotta. Seuraavien 10 vuoden aikana noin 40 prosenttia kodinhoitajista ja kotiavustajista, 30 perus- ja lähihoitajista sekä 20 prosenttia sairaanhoitajista jää eläkkeelle. Vuoteen 2017 mennessä vastaavat luvut ovat 68 prosenttia, 52 prosenttia sekä 41 prosenttia. (Kunta-alan työntekijöiden keski-ikä 45 vuotta 2007; Kuntien eläkevakuutuksen ennuste 2008 – 2025 2007, 11.)

Kunnissa etenkin terveydenhoitoalalla on eniten alemman ammatillisen eläkeiän valintoja työntekijöitä, joilla vanhuuseläkeikä on alle 63 vuotta. Vaikka vuoden 2005 julkisen sektorin eläkeuudistus vastaa yksityissektorin eläkeuudistusta, säilytettiin kunnallisessa eläkejärjestelmässä eläkekarttumaa ja eläkeikää koskevat suojaukset ajalta ennen vuotta 1995. Vuoden 2005 eläkeuudistuksen perusteella kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus jatkaa työuraa 68-vuotiaksi saakka riippumatta aiemmista eläkeikää koskevista valinnoista. On tutkimustietoa, että alemman ammatillisen eläkeiän valintojen, usein terveysalalla työskentelevien eläkeaikomuksiin ei voida merkittävästi vaikuttaa. Toisaalta viime aikoina eläkkeelle siirtyneiden työssäkäynti terveydenhuoltoalalla on lisääntynyt, ja vanhuuseläkeläiset, alle 69-vuotiaat, muodostavat jo noin 3 prosenttia kuntasektorin työväestöstä. (Harkonmäki 2006, 61, 68.)

4 IKÄÄNTYVÄN TYÖNTEKIJÄN TYÖKYVYN TUKEMINEN

4.1 Työkyvyn määrittelyä

Työkyky rakentuu tasapainosta henkilön voimavarojen ja työn vaatimusten välillä. Ihmisen voimavarat muodostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista. Työhön kuuluu työympäristön ja -yhteisön lisäksi työn sisältö, vaatimukset ja organisointi sekä esimiestyö eli työn johtaminen. (mm. Ilmarinen 2006, 79.)

Yksilötasolla työkyvyn tarkasteluun liitetään esimerkiksi ammatilliset valmiudet, stressinsietokyky ja persoonallisuus, työssä jaksaminen, hallinnantunne, työhyvinvointi, työn merkitys ja arvomaailma sekä työllistymiskyky. Työkyvyn tarkasteluun liitettäviä työelämän tekijöitä ovat mm. työnjako ja työn organisointi, organisatiomuutokset, työyhteisö, töiden sujuvuus, työkuormituksen selvittäminen, kiire, työn

hallinta ja kehittymismahdollisuudet työssä. (Gould ym. 2006, 19; Ilmarinen 2006, 79.)

Yhteiskunnan tasolla työkyvyn edellytyksiä luodaan koulutus-, työ-, eläke- ja sosiaalipoliittisilla ratkaisuilla. Tällöin työkyvyn käsitteeseen liitetään laajempi sosiaalivakuutuksen, työterveyshuollon ja työmarkkinaosapuolten toimijaverkosto. Työkyvyn määrittely on riippuvainen siitä, tarkastellaanko sitä esimerkiksi sosiaalivakuutuksen, työterveyden tai kuntoutuksen näkökulmasta. Näin ollen työkyvyn ulottuvuudet ovat laajentuneet yksilön voimavaroista ja työorganisaation ominaisuuksista eri toimijoiden rooleja kuvaaviin ja yhteiskunnallisiin tekijöihin. (Ilmarinen 2006, 79; Launis ym. 2001 Gouldin ym. mukaan 2006, 19.)

Työkykykäsitteen laajuus määräytyy siitä, miten työ ja siihen liittyvät erilaiset tekijät, toimijat ja näiden rooli määritellään. Työkyky ei sijoitu millekään yksittäiselle tieteenalalle, ja kuva siitä on muuttunut aiempaa kokonaisvaltaisemmaksi ja moniulotteisemmaksi. Yhteiskunnassa on tullut yhä haastavammaksi kehittää, arvioida ja hallita työkykyä. Koska työkyky määrittyy monitasoiseksi, tarvitaan myös monitasoisia toimenpiteitä sen edistämiseksi, ylläpitämiseksi ja palauttamiseksi. Jotta voitaisiin valita toimenpiteitä, joilla on todellista vaikuttavuutta, on tärkeää jatkuvasti arvioida ja kehittää työkyvyn arviointimalleja. (Gould ym. 2006, 18 - 19.)

Yksimielisyys työkyvyn määrittelyssä näyttää vallitsevan siitä, ettei työkyky ole vain yksilön ominaisuus, vaan yksilön, työn ja ympäristön yhteinen ominaisuus.

Työkyvyn tarkastelussa lisää huomiota on alettu kiinnittää myös jäljellä olevaan työkykyyn ja siitä huolehtimiseen, mikä antaa päätöksenteolle aiempaa positiivisemmän lähtökohdan. Kuntoutuslainsäädäntö painottaa ammatillisen kuntoutuksen ensisijaisuutta työkyvyttömyyseläkkeeseen nähden ja pyrkii aikaistamaan kuntoutuksen aloittamista. (L 13.6.2003/549; Gould ym. 2006, 21; Saari ym. 2006, 16.)

4.2 Ikääntymisen vaikutukset työkykyyn

Lukuisissa tutkimuksissa on osoitettu, että työkyky heikkenee ikääntyessä ja että samanikäiset miehet ja naiset arvioivat työkykynsä jokseenkin yhtä hyväksi (Esim. Ilmarinen ym. 1995, Piirainen 2000, Ylöstalo 2002, Ilmarinen ja Tuomi 2004 Gouldin ym. mukaan 2006, 58.). Kansanterveyslaitoksen koordinoimassa Terveys 2000

–tutkimuksessa väestön työkykyä tarkasteltiin kolmen eri mittarin, mm. koettua työkykyä mittaavan Työkykyindeksin avulla. Kaikilla mittausmenetelmillä korostui työkyvyn yhteys terveyteen ja motivaatioon, mutta yhteyttä osaamiseen ei todettu. (Gould ym. 2006, 1, 35, 41, 60, 255.)

Ikäjohtamisen käsitteen taustalla olevassa kuntasektorilla toteutetussa Ikääntyvä työntekijä 1981 – 1992 –seurantatutkimuksessa oli mukana edustava otos suurimmista kunta-alan ammattiryhmistä. Tutkimuksessa selvitettiin 11 vuoden ajan noin 6500:n yli 45-vuotiaan henkilön terveyden, toimintakyvyn, työkyvyn, työolojen ja kuormittumisen muutoksia ikääntymisen myötä. Seurantatutkimuksessa ilmeni, että ikääntyminen ei automaattisesti tarkoita työkyvyn heikkenemistä: runsaalla puolella kunta-alan yli 45-vuotiaista työntekijöistä työkyky säilyi muuttumattomana 11 vuoden seurantaajaksolla. Kolmasosalla työkyky heikkeni ja 10 prosentilla työkyky parani. Seurantatutkimusta varten rakennettiin mittari työkyvylle, Työkykyindeksi. Pitkittäistutkimus osoitti, että Työkykyindeksi ennustaa melko hyvin tulevaa työssä jaksamista ja työssä jatkamista. Työkyvyn heikkeneminen on suurinta ruumiillisesti kuormittavissa ammateissa ja lievempää henkissä ja yhdistelmätyöissä. Erityisesti ikävälillä 51 – 58 vuotta työkyky heikkeni seurantatutkimuksessa merkittävästi. Yksilölliset erot koetussa työkyvyssä kasvavat suuresti iän myötä. (Gould ym. 2006, 255 – 256; Ilmarinen 2003, 398 – 399; Ilmarinen 2006, 56, 81 – 82; Tuomi, Ilmarinen, Klockars, Nygård, Seitsamo, Huuhtanen, Martikainen, & Aalto 1995, 5; Ilmarinen, Tuomi & Klockars 1995, 95, 99.)

Työkyvyn muutosten tärkeimmät syyt olivat esimiestyöhön, ergonomiaan ja elintapoihin liittyviä. Näistä esimiestyön merkitys oli kaikkein suurin. Työkyky parani henkilöillä, joiden tyytyväisyys esimiehen toimintaan ja asenteeseen oli seuranta-aikana parantunut. Todennäköisyys työkyvyn kohentumiseen oli 3,6-kertainen verrattuna henkilöihin, joiden tyytyväisyys esimiehen toimintaan ei ollut kasvanut. Vastavasti työkyvyn heikkeneminen oli voimakkainta henkilöillä, jotka kertoivat esimieheltä saamansa huomion ja arvostuksen vähentyneen seuranta-aikana. Heillä todennäköisyys työkyvyn alenemaan oli 2,4-kertainen verrattuna henkilöihin, jotka olivat sitä mieltä ettei esimiestyö ollut muuttunut huonompaan suuntaan. (Tuomi, Ilmarinen, Martikainen, Klockars & Aalto 1995, 118 - 119; Tuomi 1997; Tuomi ym. 1997; Tuomi ym. 1998; Ilmarinen ym. 1997; Ilmarinen ja Tuomi 2004, Ilmarisen mukaan 2006, 56 - 57.)

Fyysisen työkyvyn heikkenemisen lisäksi eri-ikäisten työkyky poikkeaa myös siinä suhteessa, että vanhemmat tarvitsevat pidemmän elpymisajan rasituksen jälkeen. Fyysisen kuormituksen ohella myös huonosti organisoitu työ, esimerkiksi kiire, vaikutusmahdollisuuksien, arvonannon tai esimiestyön puute lisäävät ikääntyvän työntekijän työkyvyn riskejä. (Tuomi, Ilmarinen, Martikainen, Klockars & Aalto 1995, 118 – 132; Gould ym. 2006, 256.)

Tutkimuksissa todetut työn kannalta merkittävimmät psyykkisen toimintakyvyn ikääntymismuutokset ovat havaintotoiminnan tarkkuuden ja nopeuden heikentyminen, mutta toisaalta niiden nähdään vaikuttavan vain vähän henkilön todelliseen työkykyyn ja olevan kompensoitavissa työkokemuksen mukanaan tuomalla viisaudella sekä voimavarojen vahvuudella. (Ruoppila & Suutama 1994, 75, 105; Ilmarinen 2006 142 – 143, 146) Ikääntyviin yhdistetään myös ns. henkisen kasvun ominaisuuksia, joita ovat strategisen ajattelun lisääntyminen, harkitsevuus, kokonaisvaltainen hahmottaminen, hyvät vuorovaikutustaidot, sitoutuminen työhön ja luotettavuus (mm. Kuntatyö 2000, 6 – 7).

Ikääntyvä työntekijä –tutkimuksen tulosten merkittävyyttä korostaa se, että kyseessä on samojen henkilöiden 11 vuoden seurantatutkimus, jolloin seurannan alussa henkilöiden keski-ikä oli 51 vuotta ja seurannan lopussa 62 vuotta. Edustettuina olivat henkisesti ja fyysisesti kuormittavat ammatit sekä yhdistelmätyö, esimerkiksi sairaanhoitotyö. Tulosten mukaan työkyvyn muutokset olivat riippumattomia työn luonteesta ja sukupuolesta. (Ilmarinen 2006, 57.)

4.3 Työkyvyn ja työhyvinvoinnin malleja

Käsitykset työkyvystä ovat 1990-luvulta alkaen kehittyneet ja muuttuneet aiempaa monipuolisempaan ja kokonaisvaltaisempaan suuntaan, ja terveystieteellisen määrittelyn rinnalle ovat tulleet integroidut mallit. (Mäkitalo 2006, 172 – 173.)

Työterveyshuollossa vallitsevat työkyvyn tarkastelunäkökulmat ovat lääketieteellisesti painottuva terveyden ja toimintakyvyn malli sekä työkyvyn tasapainomalli. Lääketieteellisen käsitystyyppin mukaan työkyky on yksilöllinen, terveydentilaan liittyvä ja työstä riippumaton ominaisuus, jonka taustalla ovat psykofyysiset ja biomedisiiniset sairausteoriat. Työkyvyn tasapainomalli eli kuorma-kuormittumismalli laajentaa työ-

kyvyn käsitettä tarkastelemalla ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välistä tasapainoa. Tasapainomalli perustuu erilaisiin ihmisen ja ympäristön tasapainomalliin perustuviin stressiteorioihin. (Gould ym. 2006, 19; Mäkitalo 2006, 172 - 173.)

Työn muutoksesta aiheutuvat uudentyyppiset työterveysongelmat ovat lisänneet kiinnostusta integroituihin ja moniulotteisiin malleihin, joissa työkyvyn katsotaan syntyvän ja kehittyvän monen tekijän vaikutuksesta. Työkyvyn rinnalla ja sijasta onkin viime aikoina alettu puhua työhyvinvoinnista, jolla tarkoitetaan organisaation työkykyrakenteen laatua, joka kohdistaa huomion erityisesti työyhteisöön ja työelämän laatuun. Integroitujen mallien taustateorioita ovat systeemiteoriat, erityisesti toiminnan teoria. (Gould ym. 2006, 19; Ilmarinen 2006 79 – 81; Mäkitalo 2006, 172 - 173.). Integroiduissa malleissa otetaan perinteisten tekijöiden lisäksi huomioon mm. johtaminen, työyhteisö, yhteisöllinen työn hallinta ja työelämän ulkopuolinen sosiaalinen ja yhteiskunnallinen ympäristö. (Gould ym. 2006, 19; Ilmarinen 2006, 79.)

On myös katsottu, että laaja-alaisten työkykymallien käyttö on osin harhaanjohtavasti laajentanut työkyvyn ja työkykyä ylläpitävän toiminnan määrittelyn koskemaan myös asioita, joita ei tavallisesti yhdistetä terveyden ja suorituskyvyn edistämiseen. Työkykyä edistäväksi toiminnaksi saatetaan kutsua esimerkiksi työympäristöön, työyhteisöön ja ammattitaitoon kohdistuvaa toimintaa, jolla pyritään työkyvyn edistämiseen ilman että toiminta johtaa työntekijöiden fyysisen ja psyykkisen suorituskyvyn kohoamiseen. (Mäkitalo 2006, 177.)

Laaja-alaiset työkykymallit tuovat esille, että työssä jaksamisen edistäminen on työntekijöiden suorituskyvyn parantamisen lisäksi myös työyhteisöön, työympäristöön ja kompetenssiin vaikuttamista, esimerkiksi vuorovaikutuksen parantamista, ergonomian korjaamista, työntekijöiden kouluttamista ja terveyden edistämistä. Mallit eivät kuitenkaan ole riittäviä havainnollistamaan työn tekemisen prosessin kehittämistä eli työn sisältöön, työn organisointitapoihin ja työn muutokseen liittyviä työterveysongelmia, vaan tämän problematiikan käsittelyyn tarvitaan työprosessin toimintaa ja sen muutosta havainnollistavia systeemisiä malleja ja käsitteitä, työn kehittämistä. (Mäkitalo 2006, 178, 189, 203.)

Ikääntyvä arvoonsa –toimenpideohjelmassa tuotettiin neljä teoreettista viitekehystä, joilla pyrittiin kuvaamaan ikääntyvien työntekijöiden tilannetta teoreettisesti ja käy-

tännöllisesti. Ensimmäinen malli kuvaa ikääntymisen, terveyden, elintapojen ja työn interaktioita, jolloin työkyky on näiden eri tekijöiden vaikutusalueen polttopisteessä. Toinen viitekehys kuvaa ikääntyvän työntekijän työkyvyn riittävyttä suhteessa työn vaatimuksiin. Noin 45 ikävuoden jälkeen erityisesti fyysinen reservikapasiteetti heikkenee, ja työn vaatimusten pysyessä muuttumattomina työntekijä ylikuormittuu ja elpyminen kuormituksesta hidastuu. Ratkaisu ongelmaan on reservikapasiteetin säilyttäminen fyysistä työkuormaa keventämällä ja säännöllistä liikuntaa lisäämällä. Psykkisesti kuormittavassa työssä pääongelmana on työvaatimusten kasvu, ja reservikapasiteettia voidaan turvata suuntaamalla mahdollinen työmäärän kasvu voimavara-alueille, jotka iän myötä ovat vahvistuneet sekä jättämällä riittävästi aikaa työstä elpymiselle. (Ilmarinen, Huuhtanen, Louhevaara & Näsman 2001, 283 – 289.)

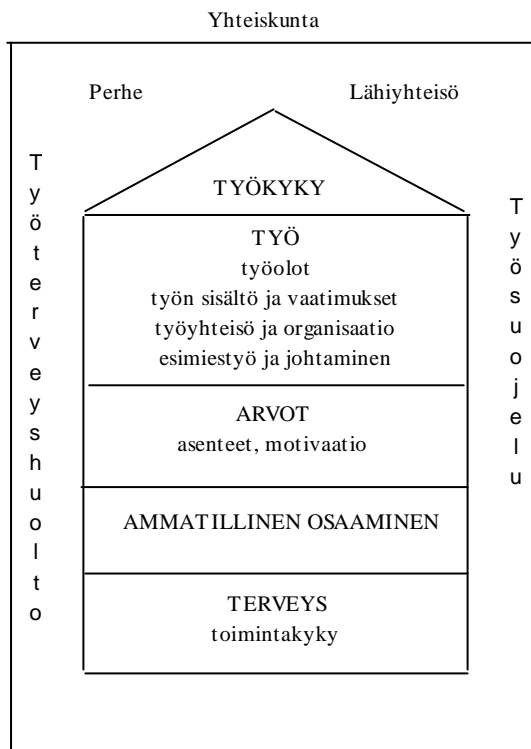
Kolmas toimenpideohjelmassa kehitetty teoreettinen viitekehys kuvaa yksilön mahdollisuuksia oman toimintakykynsä voimistamiseen. Ihmisen fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat hänen työkykynsä perustan. Toimintakyvyn eri osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa, mikä sidos voimistuu iän myötä. Yhden osa-alueen vahvistaminen vaikuttaa positiivisesti kahteen muuhun, ja sama vaikutus on huomattavissa myös toiseen suuntaan. Malli kuvaa myös sitä, että toimintakykyä tulee olla enemmän kuin työ vaatii. Ikääntymisen myötä fyysinen toimintakyky heikkenee ensimmäisenä ja Ikääntyvä arvoonsa –ohjelmassa onkin tämän mallin tiimoilta toteutettu useita hankkeita, joilla on testattu liikunnan merkitystä osana työkykyä ylläpitävää toimintaa. (Ilmarinen, Huuhtanen, Louhevaara & Näsman 2001, 283 – 289.)

Neljäs viitekehys, joka tuotettiin Ikääntyvä työntekijä –seurantatutkimuksessa kertyneestä aineistosta sekä Ikääntyvä arvoonsa –ohjelman projekteista kertyneen tiedon pohjalta tunnetaan nimellä Työkykyä ylläpitävän toiminnan perusmalli (tyky-malli). Se on monipuolinen toimintamalli, jonka tarkoituksena on ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn kehittäminen ja ylläpitäminen. Tyky-mallia käsitellään kappaleessa 4.3.2 . (Ilmarinen, Huuhtanen, Louhevaara & Näsman 2001, 283 – 289.)

4.3.1 Työkykytalo

Työterveyslaitoksella 1990-luvun tutkimusaineiston ja hankkeiden perusteella kehitetty ”Työkykytalo” on kokonaisvaltainen malli, jossa työkyky rakentuu yksilön voimavaroista, työhön ja työntekoon liittyvistä tekijöistä sekä työn ulkopuolisesta ympäris-

töstä. Muihin laaja-alaisiin malleihin verrattuna työkykymalli korostaa pohjakerroksen, toimintakyvyn ja terveyden ensisijaisuutta. (Gould 2006, 22 – 23; Ilmarinen 2003, 398; Mäkitalo 2006, 176 - 177.)



KUVIO 2. Työkykytalo

(Lähde: Ilmarinen 2006, 80.)

Työkyvyn pohjakerroksen muodostaa terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Koko muun rakennelman paino kohdistuu pohjakerrokseen, jolloin muutokset toimintakyvyssä ja terveydessä joko uhkaavat tai kehittävät työkykyä. Vahva pohjakerros hidastaa myös ikääntymisen vaikutuksia työkykyyn. (Ilmarinen 2003, 396 – 397; Ilmarinen 2006, 79 - 80.)

Rakennelman toinen kerros on ammattitaidon ja osaamisen kerros. Työelämän muutostaasteet edellyttävät osaamisen jatkuvaa päivittämistä, mikä on yhä tärkeämpi työkyvyn edellytys. Osaamiseen kuuluu myös toimiminen työyhteisöissä sekä pätevyys oman työn kehittämiseen. (Ilmarinen 2006, 79 - 80.)

Kolmannessa kerroksessa käsitellään työntekoon liittyviä arvoja, asenteita ja motivaatiota. Kyse on työn ja omien voimavarojen tasapainosta sekä työn ja muun elämän

välisistä suhteista. Henkilön omaksuma uusi tieto sekä yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat hänen arvoihinsa ja asenteisiinsa, joten tämä kerros on vaikutteille avoin. Tutkimusten mukaan mm. eläkeasenteet muuttuvat työelämän kuluessa paljon. (Ilmarinen 2003, 397; Ilmarinen 2006, 79 - 80.)

Työkykytalon neljäs kerros on rakennelman suurin ja painavin osa. Se kuvaa työtä ja siihen liittyviä tekijöitä, jotka ”painavat” alempia kerroksia. Työkerros on vaikeasti hahmotettava ja mitattava, moniulotteinen kokonaisuus. Työkerrokseen kuuluvat työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö ja organisaatio sekä esimiestyö ja johtaminen. Vastuu neljännessä kerroksesta on esimiehillä ja heillä on myös valtuudet sen muuttamiseen ja organisointiin. (Ilmarinen 2006 79 - 80.)

Päävastuu kolmesta alimmasta kerroksesta on työntekijällä, mutta kerrosten välillä on voimakkaita riippuvuuksia ja niiden keskinäinen toimivuus ratkaisee työkyvyn tason, joten työkykytalomallissa korostuu yhteisöllisyys ja yhteistyö. Esimies voi tukea työntekijän voimavarojen kehittämistä ja työntekijä voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja esimerkiksi eri-ikäisten yhteistyöhön. Myös esimies voi tarvita työyhteisön tukea. (Ilmarinen 2003, 398; Ilmarinen 2006, 79 - 80.)

Kun tarkastellaan ikääntymisen vaikutuksia työkyvyn muutoksiin, on vaikea erottaa ympäristön, elämäntyylin ja sairauksien aiheuttamat muutokset ikääntymisen vaikutuksista. Ikääntyvä työntekijä -seurantatutkimuksessa työkykyä mitattiin seitsemästä osatekijästä muodostetun mittarin, Työkykyindeksin avulla. Sen osatekijöitä ovat: nykyinen työkyky verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan, työkyky työn vaatimusten kannalta, lääkärin toteamien sairauksien määrä, sairauksien arvioitu haitta työssä, sairauspoissaolopäivät viimeisen vuoden aikana, oma arvio kykenevyydestä työhön terveyden puolesta kahden vuoden kuluttua ja psyykkiset voimavarat. Työkykyindeksin avulla muotoiltu työkyvyn käsite pitää työkykyä positiivisena terveyden voimavarana ja suhteuttaa sen työn vaatimukseen samalla huomioiden myös sairauksien olemassaolon. Työntekijän oma arvio työkyvyn aiemmasta kehityksestä ja tulevaisuuden tasosta lisäävät työkykyindeksin luotettavuutta. Työkykyindeksin onkin osoitettu mittaavan tulevan työkyvyn kannalta olennaisia piirteitä. (Tuomi, Ilmarinen, Martikainen, Klockars & Aalto 1995, 118 - 121.)

Työkyky on kiinteässä yhteydessä henkilön elämäntilanteeseen ja muuhun elämään. Elämänkulun eri vaiheissa työkykyyn suuresti vaikuttavia tekijöitä ovat perhe ja lä-

hyhteisö ja työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen onkin noussut tärkeäksi. (Ilmarinen 2006, 81.)

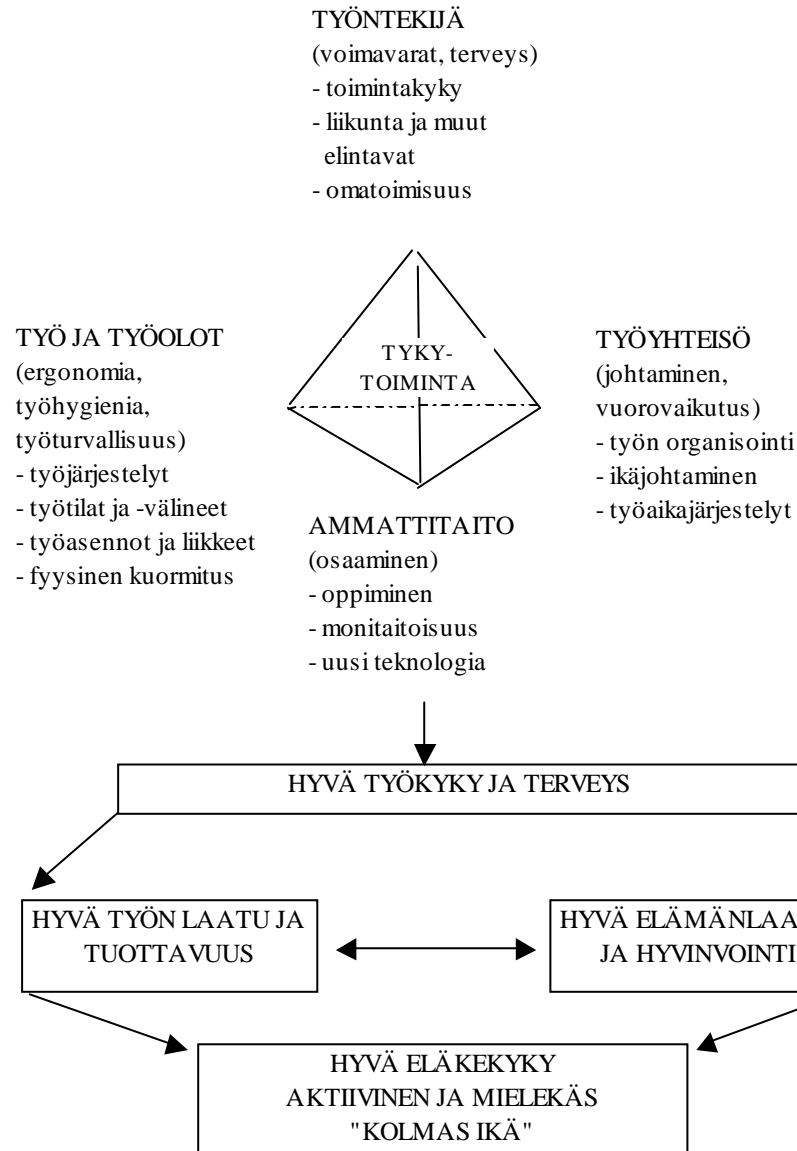
Työkyvyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä tarvitaan sekä esimiehen että työntekijän hyvää yhteistyötä, samoin työyhteisö voi vaikuttaa siihen merkittävästi. Työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation rooli on myös keskeinen. Henkilöstön työkyvystä huolehtiminen on työterveyshuollon lakisääteinen tehtävä. Työkyvyssä on ensisijaisesti kyse ihmisen voimavarojen ja työn välisestä tasapainosta, joten ihminen etsii koko ajan mahdollisimman hyvää tasapainoa näiden välillä. Työelämän eri vaiheissa tasapaino voi vaihdella suuresti, jolloin tarvitaan jatkuvaa yhteensovittamista. Työn vaatimukset muuttuvat paljolti globalisaation ja uuden teknologian myötä ja ihmisen voimavaroihin taas vaikuttaa muun muassa elämäntilanne ja ikä. Näin ollen työkyvyn vaikuttavat tekijät muuttuvat jatkuvasti. (Ilmarinen 2006, 80 - 81.)

4.3.2 Ikääntyvän työvoiman työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky)

Työkykyä ylläpitävä toiminta eli tyky-toiminta on ollut käytössä 1990-luvun alusta lähtien, jolloin se alkoi työmarkkinaosapuolten sopimuksesta. Tyky-toiminnan tarkoituksena on työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen edistäminen, työn ja työympäristön parantaminen sekä työyhteisön ja työorganisaatioiden kehittäminen. Tavoitteena on myös, että työnantaja, henkilöstö ja työterveyshuolto yhdessä suunnittelevat, toteuttavat ja arvioivat työkyvyn edistämisen keinoja. (Kauppinen, Hanhela, Heikkilä, Lehtinen, Lindström, Toikkanen & Tossavainen 2004, 316.)

Ikäkomitean mietinnön pohjalta tehdyissä työlainsäädännön muutoksissa vuosina keskeistä oli työkykyä ylläpitävän toiminnan kirjaaminen lakiin työnantajan pakollisena velvoitteena ja eri toimijoiden yhteistoimintana, jonka tavoitteena on, että työkykyä ylläpitävä toiminta ulottuu yksilöstä työympäristöön ja työyhteisöön. Työterveyshuoltolain sanamuoto työntekijän terveyden sekä työ- ja toimintakyvyn edistämisestä työuran eri vaiheissa kohdistaa huomion myös ikääntyviin. (L 21.12.2001/1383; L 23.8.2002/738; Ilmarinen 2006, 185 – 187.)

Kuviossa 3 esitetään työkykytoiminnan perusmalli ja vaikuttavuus yrityksille ja työorganisaatioille (mm. Ilmarinen 2006, 85).



KUVIO 3 Tyky-toiminnan perusmalli ja vaikuttavuus yrityksille ja työorganisaatioille (Lähde: Ilmarinen 2006, 85.)

Työkykyä ylläpitävän toiminnan perusmalli on sama kaikenikäisille. Ikääntyvillä työntekijöillä on kuitenkin sellaisia erityistarpeita ja -piirteitä, jotka on otettava huomioon tyky-toimintaa suunniteltaessa. (Ilmarinen 2003, 399 – 340; Kuntatyö 2000, 10.)

Ikääntyvien tyky-toiminta kohdistuu työntekijään ja työhön. Työhön liittyvät toimenpiteet kohdistuvat työoloihin ja työyhteisöön. Työntekijän voimavarojen vahvistaminen kohdistuu toimintakykyyn ja terveyteen sekä ammatilliseen osaamiseen. Paras

tulos saadaan, kun kaikki neljä kehittämiskohdetta asetetaan tärkeysjärjestykseen ja integroidaan keskenään. Toteuttamisen tulee perustua organisaation kulttuuriin ja vapaaehtoisuuteen. Erittäin keskeistä on myös työterveyshuollon, työsuojelun ja muiden asiantuntijaorganisaatioiden tuki. Ellei toiminta paranna työkykyä ja hyvinvointia toivotusti, prosesseja on muutettava ja korjattava. (Ilmarinen 2003, 399 – 340.)

Ikääntyvä työntekijä 1981 – 1992 –seurantatutkimuksessa saatiin runsaasti tietoa tekijöistä, jotka heikentävät ja vahvistavat ikääntyvien työkykyä. Vuosina 1990 – 1996 Työterveyslaitoksen Ikääntyvä arvoonsa –toimintaohjelmassa kokeiltiin eri toimintamalleja yli 20 tutkimus ja kehittämishankkeessa ja niiden perusteella rakennettiin ikääntyvien tykymalli, joka eroaa yleisistä malleista siten, että siinä korostetaan ikääntyvien kannalta keskeisiä tehtäviä. Esimerkiksi ergonomisissa tehtävissä tulee ottaa huomioon psykomotoriset ja aistien muutokset sekä yksipuolisesti kuormittavien työasentojen korjaaminen. Ergonomian keinoin tulee vähentää työn fyysistä kuormittavuutta ja työaikajärjestelyissä tulee huomioida ikääntyvien tarvitsemaa elpymistä ja joustavuutta. (Kuntatyö 2000, 10.)

Esimiestyön kehittämisessä keskeistä on eri-ikäisten erilainen johtaminen. Ikäjohtamisessa katsotaan tarvittavan neljän uuden esimiestaidon omaksumista. Niitä ovat oman ikäasenteen selvittäminen, oma osallistuminen tiimityöskentelyyn, töiden sisällön ja vaatimusten yksilöllinen suunnittelu ja johtaminen työntekijän voimavarojen mukaan sekä avoin ja varhainen tiedonvälitys tulevista muutoksista. Jälkimmäiseen lasketaan mukaan myös valmius keskusteluun elämäntilanteeseen ja ikään liittyvistä kysymyksistä. (Ilmarinen 2006, 210; Kuntatyö 2000, 10.)

Vuosina 1996 ja 2000 toteutetun eurooppalaisen työolotutkimuksen perusteella rakennetut ikääntyvien työoloja koskevat suositukset kehottavat vähentämään fyysisen työympäristön altistustekijöitä ja työn fyysisiä vaatimuksia, mm. huonoja työasentoja ja raskaiden taakkojen käsittelyä etenkin ikääntyneiltä naisilta. Edelleen suosituksissa kiinnitetään huomiota työympäristön kehittämiseen ikääntyvien työntekijöiden vahvuuksia hyödyntäväksi ja oman työn suunnittelun ja säätelyn mahdollistavaksi. Suosituksessa kehoitetaan yksilölliseen esimiestyöhön ja ikäjohtamiseen sekä joustaviin, yksilöllisiin työaikoihin. Myös terveyden ja toimintakyvyn monipuoliseen edistämiseen, elinikäiseen oppimiseen, ikääntyvien arvoperustan huomioimiseen sekä asenteisiin vaikuttamiseen kiinnitetään huomiota. Yhteiskunnan tasolla suositellaan etsimään

uusista toimintamalleja, joilla voidaan lyhentää työaikaa ja vähentää työkuormaa. (Ilmarinen 2006, 415 – 430.)

Tässä opinnäytetyössä ikääntyvän työntekijän työssä jaksamisen edistämistä tarkastellaan tunnetun laaja-alaisen työkykymallin, Työkykytalon, kautta. Aineiston analyysissä on lisäksi käytetty apuna työtoiminnan perusmallia (kuviot 2 ja 3). Varsinaiset työn kehittämisen mallit ja teorit rajautuvat näkökulman ulkopuolelle.

5 IKÄJOHTAMINEN KUNTASEKTORILLA

5.1 Linjauksia ja kehittämistyötä kunnissa

Organisaation kannalta tarkasteltuna työntekijöiden hyvinvoinnin huomioon ottava henkilöstöhallinto on yhteydessä taloudelliseen menestymiseen. Hyvinvointi auttaa jaksamaan sekä työssä että työn ulkopuolella. Se, että työntekijöiden jaksamiseen panostetaan, näkyy henkilöstömenojen laskuna, tuottavuuden kasvuna sekä säästöinä eläke- ja sairauskustannuksissa. Perustan työhyvinvoinnin edistämiseksi muodostavat yhteisön arvot ja strategia, jossa on mukana henkilöstönäkökulma. Työhyvinvoinnin kannalta myös vallitsevat johtamiskäytännöt ovat keskeisiä. (Ollila & Joki 2005, 5 – 8.)

Kunnissa työhyvinvointi voidaan nähdä strategisena valintana ja työnantajapolitiikan välineenä. Työhyvinvointikeskustelussa on alettu siirtyä yksilölähtöisestä näkökulmasta organisaatiokeskeisempään lähestymistapaan, jolloin yksilön työhyvinvointia tarkastellaan myös tekijänä, johon yhteisön toiminta vaikuttaa. (Kauppinen 2005, 25.)

Henkilöstön terveys ja motivoituneisuus on tärkeää asiakaspalvelun ja työn laadun kannalta. Henkilöstö, joka voi hyvin, pystyy vastaamaan uusiin haasteisiin ja muutoksiin. Kun toiminta perustuu henkilöstöstrategiaan ja kehittäminen toteutetaan suunnitelmallisesti, on mahdollisuus lisätä tuloksellisuutta, palvelun laatua ja työhyvinvointia. (Ollila & Joki 2005, 5 – 7.) Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen on henkilöstövoimavarojen kehittämisen keskeinen alue. Työtoiminta edistää myös työterveyshuollon ja työsuojelun tavoitteita ja kunnissa työtoiminta yleistyikin voimakkaasti 1990-luvun lopulla. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 101.)

Ammatillisen osaamisen merkitystä henkiseen työssä jaksamiseen ja työkykyyn on alettu korostaa 1990-luvulta lähtien. Myös kuntasektorilla puhutaan ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä työpaikkojen kriittisinä menestystekijöinä, jolloin asia liittyy laajempaan keskusteluun julkisten palveluiden laadukkuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja taloudellisuudesta. (Esim. Hilden 2002, 85 – 87.)

Kuntien henkilöstöstrategioissa on yleensä tavoitteet henkilöstön osaamisesta, johtamisesta, palkkauksesta ja palkitsemisesta sekä työhyvinvoinnin edistämisestä. Usein painopistealueiksi on asetettu myös henkilöstön pysyvyys ja rekrytointi, tasa-arvo ja yhteistoiminta. Työhyvinvoinnin muutos kunnissa 2003 – 2006 –tutkimuksen mukaan työssä jatkamisen tukeminen on selkeä strateginen valinta vain noin neljäsosassa kuntia. (Ollila & Joki 2005, 11 – 12; Saari ym. 2006, 20.)

Ikääntyvä työntekijä 1981 – 1992 –seurantatutkimuksen myötä kuntasektori on ollut edelläkävijänä ikäjohtamisen tutkimuksessa (vrt. 4.2) Kuntien sosiaali- ja terveystalveluiden työoloja on myös viime vuosina tutkittu paljon. KuntaSuomi 2004 –tutkimus osoitti työelämän laadun kunnissa heikentyneen vuodesta 1995 vuoteen 2003 erityisesti sosiaali- ja terveystoimessa. Työhyvinvointi kuntasektorilla toimialoittain vuonna 2003 -tutkimus osoitti terveysalan työntekijöiden pitävän työtään psyykkisesti ja fyysisesti raskaana. Myös Tilastokeskuksen työolotutkimukset ja Työterveyslaitoksen Työolot ja terveys –haastattelut ovat selvittäneet sosiaali- ja terveysalojen tilannetta. Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla –kyselytutkimus on selvittänyt alan henkilöstön hyvinvointia, terveyttä ja työoloja vuosina 1992, 1999 ja 2005. (Laine ym. 2006, 6 – 8.)

Kuntatyö 2010 -projekti on Kuntien eläkevakuutuksen tutkimusyksikön ja Kuntatyö kunnossa -ohjelman yhteinen hanke, jonka tavoitteena on parantaa kunnallisen työelämän laatua ja myöhentää eläkkeelle siirtymistä. Tavoitteeseen pyritään toteuttamalla vuosina 2003, 2006 ja 2009 Kuntatyö 2010 –pitkittäistutkimus, jolla kerätään tietoa työhyvinvoinnista, sen muutoksista ja sitä edistävästä toimista kunta-alalla. Tarkoituksena on kehittää tutkimustulosten pohjalta välineitä, joilla voidaan parantaa kunnallisen työelämän laatua ja seurata työelämän kehittämistoiminnan vaikutuksia. Projektin taustalla on Suomen Kuntaliiton, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja Kuntien eläkevakuutuksen suunnittelema ohjelma jolla varaudutaan kunta-alan kiristyvään työvoimakilpailuun. Ohjelman pohjalta on käynnistetty Kuntien työvoima ja henkilöstö 2010

-hanke ja hankkeeseen liittyen on ilmestynyt useita työhyvinvointia ja eläkkeellesiirtymistä koskevia raportteja. (Kuntatyö 2010 -projekti; Saari ym. 2006, 3.)

Työhyvinvoinnin muutos kunnissa 2003 – 2006 -tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin edistämiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet kunnissa ovat lisääntyneet tutkimusajankohtana. Erityisesti on kehitetty johtamista ja esimiestyötä sekä lisätty ammattitaitoa parantavaa koulutusta, työhön perehdytystä ja työvälineiden käyttökoulutusta. Myös terveyden ja toimintakyvyn sekä työturvallisuuden edistämistä on lisätty. Lääkinnällisen kuntoutuksen kehittäminen ja uudelleensijoittaminen ovat kasvaneet tutkimusaikana.

Niiden kuntien määrä, jotka seuraavat säännöllisesti henkilöstön työhyvinvointia tekemällä henkilöstötilinpäätöksen, on kasvanut. Kuitenkin vain noin puolet kuntien henkilöstöasioista vastaavista on sitä mieltä, että omassa kunnassa osataan tukea vajaakuntoisia työntekijöitä työssä selviytymisessä. (Saari ym. 2006, 5, 8.)

Eläkepoistuman hallintaan liittyviä konkreettisia toimenpiteitä tai suunnitelmia on tehty vain kolmasosassa kuntia. Suurimmassa osassa kuntia työterveyshuolto järjestetään kunnan terveystieteiden keskuksessa ja toiseksi yleisimmin kunnan henkilöstön terveysasemalla, ja henkilöstöasioista vastaavat arvioivat sen toteutumista varsin hyväksi. Parhaiten työterveyshuollon arvioidaan onnistuneen kuntoutustoimenpiteiden pariin ohjaamisessa, ja tulokset ovat parantuneet kolmen vuoden seurantajaksolla. Tänä aikana ammatillisen kuntoutuksen tunnettuus ja käyttö on kunnissa lisääntynyt selvästi, vaikka sen tavoitteena olevan työllistymisen määrä on pienissä kunnissa laskenut. Ammatillisen kuntoutuksen tunnettuuden kasvu selittyy vuonna 2004 voimaan tulleella lakimuutoksella, jolloin ammatillisen kuntoutus muuttui harkinnanvaraisesta subjektiiviseksi oikeudeksi. (Saari ym. 2006, 15 - 16.)

Vuonna 2006 kuntien henkilöstöasioista vastaavista vain 47 prosenttia arvioi kuntoutusta koskevan yhteydenpidon sujumista esimiesten, kunnan henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon, eläkelaitoksen ja työvoimaviranomaisten välillä hyväksi. Erityisesti tyytymättömyyttä tuli esiin esimiesten suhtautumisesta työhyvinvointitoimintaan sekä esimiesten ja työterveyshuollon yhteistyöstä. (Saari ym. 2006, 17.)

Mahdollisuus osa-aikatyöhön, joka voidaan nähdä työuran lyhenemisenä tai välineenä työuran pidentämiseen, vaihtelee kunnittain ja eri toimialoilla suuresti. Kyselyyn vas-

tanneista noin 60 prosenttia pitää mahdollisuuksia osa-aikatyön järjestämiseen omassa kunnassa hyvinä. Suurten ikäluokkien täyttäessä osa-aikaeläkkeen kriteerit osa-aikatyö on tulevana vuosina mahdollista entistä suuremmalle joukolle. Toisaalta ennakoidaan myös, että työvoimapula kasvattaa tarvetta ikääntyneiden työntekijöiden kokaikatyölle. (Saari ym. 2006, 17.)

5.2 Ikäjohtaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen Jyväskylässä

Jyväskylän verkostokaupungin ja Keurusseudun kuntien vanhuspalvelujen kehittämishankkeen henkilöstöstrategialuonnoksessa mainitaan, että vanhuspalveluiden henkilöstön keski-ikä seudulla (45,8 vuotta) asettaa henkilöstön työkyvyn säilymiselle, rekrytoinnille, osaamisen varmistamiselle ja ikäjohtamiselle haasteita. Kattavasti käytössä olevina työhyvinvoinnin tukemisen keinoina mainitaan kehityskeskustelut, joilla lisätään vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja osaamisen kehittämistä. Muina työhyvinvointiin osaltaan vaikuttavina keinoina mainitaan välitön yhteistoiminta, kehittämishankkeisiin osallistuminen, sekä erilaiset mittaukset, joilla pyritään kartoittamaan työyhteistön kehittämistarpeita. Myös työelämäjoustot ja työaikasunnittelu nähdään keinoina lisätä työhyvinvointia. (Vanhuspalveluiden seudullinen henkilöstöstrategialuonnos 2008 – 2020 2007, 14 - 15.)

Jyväskylän kaupungissa on kaupunkistrategian yhteydessä laadittu henkilöstöpoliittinen Jyväskylä-sopimus, joka korvaa perinteisen henkilöstöstrategian. Jyväskylä-sopimuksessa määritellään henkilöstöpolitiikan tavoitteet ja suunta ja se sisältää mm. henkilöstösuunnittelua, yhteistoimintaa, henkilöstön kehittämistä sekä henkilöstön hyvinvointia ja palkkausta koskevat linjaukset. Vuosittain Jyväskylä-sopimuksesta johdetaan henkilöstöhallinnon toimenpideohjelma. (Jyväskylä-sopimus, 2006.)

Työhyvinvointitoiminnan tavoitteeksi Jyväskylän kaupungissa on kirjattu hyvä työilmapiiri, turvallinen työympäristö sekä oikeudenmukainen ja kannustava esimiestyö, jotka mahdollistavat koko työuran ajan työntekijöiden korkean työmotivaation ja työkykyisyyden. Osaltaan työhyvinvointitoiminnalla tavoitellaan henkilöstön sairauspoissaolojen vähentämistä sekä eläkkeellesiirtymisiän nostamista. (Jyväskylä-sopimus, 2006.)

Vuonna 2006 toteutetun henkilöstökyselyn mukaan Jyväskylän kaupungin työyhteisöissä parhaiten toteutuivat tasa-arvo, työn kehittävyys, osaaminen ja vuorovaikutus.

Henkilöstön mielestä kehittämistä oli toimenkuvien ja vastuiden selkeydessä, työn kuormittavuuden jakautumisessa työyhteisöiden sisällä, viestinnässä ja palkkausjärjestelmässä. (Jyväskylän kaupungin henkilöstökertomus vuodelta 2006 2007, 5 – 6.)

Kaupungin esimiesten johtamistaitoja kehitetään eri esimiestasoisille suunnatulla koulutuksella, esimerkiksi työn ohessa suoritettava johtamisen erikoisammattitutkinto on syksyllä 2007 meneillään kolmannen kerran. Vuonna 2007 otetaan käyttöön myös esimiestyön arviointi, jonka tarkoitus on kehittää esimiestyötä ja auttaa luomaan kaupungin yhteinen esimiestyön malli. Kehityskeskustelut ovat henkilöstökertomuksen mukaan keskeinen osaamisen johtamisen väline, ja keskustelut toteutuivat vuonna 2006 siten, että 75 prosenttia henkilöstöstä kävi kehityskeskustelun. Kehityskeskustelunvalmiuksia ja -menetelmiä on kehitetty ja myös uuteen henkilötietojärjestelmään on suunnitteilla kehityskeskustelupohja. Kehityskeskustelut toteutuivat sosiaali- ja terveystoimen toimialalla 80-prosenttisesti ja henkilöstökyselyssä sosiaali- ja terveystoimisai parhaimmat tulokset esimiestyöstä. (Jyväskylän kaupungin henkilöstökertomus vuodelta 2006 2007, 8, 22, 24.)

Henkilöstön hyvinvoinnin edistämisestä todetaan, että koska sairauspoissaolot Jyväskylässä ovat korkeita, vaikkakin samalla tasolla kuin muissa kaupungeissa, keinoja eri tehtävissä toimivien ja eri-ikäisten työntekijöiden jaksamisen tukemiseen on etsittävä. Toimenpiteet pyritään kohdentamaan samanaikaisesti sekä yksilöön että työelämän kehittämiseen. Henkilöstökertomuksessa todetaan myös, että iän myötä työn merkitys työkyvyn rakentajana tai heikentäjänä kasvaa. Tulevaisuudessa henkilöstöhallinto pyrkii enenevästi tukemaan henkilöstön työssä jaksamista ohjauksen ja erilaisten hankkeiden avulla. (Jyväskylän kaupungin henkilöstökertomusluonnos vuodelta 2006 2007, 10.)

Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalokeskuksessa valmisteltiin vuonna 2006 kaikille sosiaali- ja terveystalokeskuksen palveluksessa oleville yhteiset osaamisalueet sekä aloitettiin yhdessä työterveyshuollon kanssa työyhteisöjen kehittämistyö TykeSote (Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystalokeskuksen henkilöstökertomus vuodelta 2006 2007, 2).

Sosiaali- ja terveystalokeskuksessa toteutuivat muita toimialoja paremmin tasarvo, työn kehittäminen, osaaminen ja tavoitetietoisuus, vuorovaikutus sekä esimies-

työ. Tyytymättömyyttä oli palkkaukseen, työ koettiin kuormittavaksi ja asiakkaiden taholta koettiin uhkaa useammin kuin muilla toimialoilla. (Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen henkilöstökertomus vuodelta 2006 2007, 3).

Jyväskylän kaupungin terveystalvelkeskussairaalan toimintayksiköiden sisäisissä ohjeissa työkykyä ylläpitävä toiminta määritetään toiminnaksi, jolla työnantaja, työntekijät ja työpaikan yhteistoimintaorganisaatio pyrkivät edistämään ja tukemaan henkilöstön työ- ja toimintakykyä kaikissa työuran vaiheissa. Työkykyä ylläpitävän toiminnan katsotaan olevan koko henkilöstön vastuulla oleva osa päivittäistä työtä. Työkykyä ylläpitävän toiminnan keinoiksi määritellään kehityskeskustelu, työterveyshuollon palvelut, työolosuhteita kartoittavat kyselyt ja tulosten hyödyntäminen sekä koulutus, perehdytys, henkilöstöpalvelut ja vaihtoehtoisten työaika-uuotojen käyttö. (Työkykyä ylläpitävä toiminta terveystalvelkeskussairaalan toimintayksiköissä 2006.)

Työyhteisöön ja organisaatioon liittyvä työkykyä ylläpitävä toiminta määritetään johtamiseksi, työyhteisön yhteistoimintatavoiksi ja henkilöstön väliseksi vuorovaikutukseksi. Avoin tiedonkulku ja osallistumismahdollisuudet ovat peruslähtökohtia, ja keinoja niiden toteuttamiseen ovat mm. viikoittaiset osastokokoukset, tiimipalaverit sekä laajemmista kokouksista laadittavat muistiot. Henkilöstölle jaettujen vastuualueiden verkostokokoukset, työkykyä ylläpitävät kehittämissuorjektit, oman yksikön kehittämispäivät sekä ammatillisen osaamisen tukeminen koulutuksella nähdään myös työkykyä ylläpitävän toiminnan keinoiksi. Ohjeissa on maininta, että yksiköiden työryhmien organisoima toiminta tapahtuu työajan ulkopuolella ja pohjautuu vapaaehtoisuuteen. (Työkykyä ylläpitävä toiminta terveystalvelkeskussairaalan toimintayksiköissä 2006.)

Terveystalvelkeskussairaalan ja vanhainkodin hoitohenkilökunnalle pidettiin vuonna 2006 Aslak-kuntoutuksen yhteistoimintapalaveri. Kotipalvelussa kehitettiin Aslak- ja TYK-kuntoutusta osana ESR-hanketta Työhyvinvointia edistävä työn kehittäminen työterveyshuollon ja kuntoutuksen yhteistyönä. Tämän ohella kotihoidossa pohdittiin työn muutoksesta johtuvia työhön ja työjärjestelyihin liittyviä ratkaisuja sekä tehtiin näihin liittyvää yhteistyötä palveluasumisessa. (Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen henkilöstökertomus vuodelta 2006 2007, 5).

5.3 Työssä jatkamista koskevia hankkeita ja tutkimustuloksia

Kuntasektorilla on viime vuosina toteutettu lukuisia johtamiseen, työyhteisöön, osaamiseen ja työkykyyn liittyviä hankkeita, joita koskevia oppaita, ohjeita ja toimintamalleja on julkaistu Kuntien eläkevakuutuksen Kuntatyö kunnossa –sivustolla, mm. Joensuuun kaupungin senioriohjelma tai Järvenpään kaupungin uralla uusiutumisen toimintamalli.

Kansainvälisessä Nurses early exit (NEXT) -tutkimushankkeessa tutkittiin hoitohenkilöstön sitoutumista työhön ja ammatinvaihtoajatuksia kymmenessä EU-maassa. Sitoutumiseen sidoksissa olevia asioita olivat erityisesti oman työn merkitykselliseksi kokeminen, osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen sekä resurssien riittävyys. Erietyisesti yli 50-vuotiailla tyytymättömyys fyysisiin työolosuhteisiin oli yhteydessä heikompaan ammattiin sitoutumiseen. Mikään työaikamuoto ei ollut sitoutumisen kannalta merkityksellisin, mutta tyytymättömyys työaikoihin ja vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin vaikuttivat sitoutumiseen. Tuloksissa kiinnitetään huomiota siihen, että terveyskeskusten vuodeosastot olivat vähiten kiinnostusta herättäviä paikkoja työpaikan vaihtoa ajattelevien mielestä ja tutkija kannustaakin siihen, että työpaikat pitäisivät kiinni niistä osajista, jotka ovat jo alalla. (Koivula 2007, Laine 2007 5 – 6, 157 – 158.)

Laaja vuosina 2002 – 2006 Helsingissä toteutettu työelämän kehittämisohjelmaan Tykesiin kuuluva HKR-Tekniikan ikäohjelma kytki ikääntymiseen liittyvät kysymykset osaksi organisaation strategista johtamista. (Kuntatyö kunnossa 2007; Tuottavaa työtä kaiken ikää 2007.)

HKR-Tekniikan ikäohjelmassa toimenpiteet kohdistuivat johtamiseen, ammattitaidon kehittämiseen ja osaamisen siirtämiseen käytäntöihin, työkyvyn edistämiseen, työaikajärjestelyihin, palkkaukseen sekä koko työyhteisön toimivuuteen. Hankkeen jälkeen saatua kokemusta hyödynnetään johtamisjärjestelmän osana. Ikäohjelma koski kaikkia yli 45-vuotiaita työntekijöitä ja siinä määritettiin periaatteet, joilla työuran 15 viimeistä vuoden jaksamisesta huolehditaan. Ikäohjelmaan kuului itsensä kehittämiseen kannustava palkkausjärjestelmä, monipuoliset työkierto- ja koulutusmahdollisuudet sekä ”terveystakuu”, mikä tarkoitti vuosittaisia terveys- ja kuntotarkastuksia ja työn kuorimittavuuden ja työkyvyn arviota yli 55-vuotiaille. Yli 45-vuotiaille työntekijöille kuntotutkimukset ja terveystarkastukset järjestettiin joka kolmas vuosi. Vuo-

sittaisissa kehityskeskusteluissa laadittiin kullekin työntekijälle oma henkilökohtaisen työelämän työelinkaaren kehittämissuunnitelma, jossa olivat mukana myös eläkkeelle jäämiseen liittyvät asiat. Keskustelun lähtökohtana oli työssä jatkaminen tuottavana eläkeikään saakka sekä eläkkeelle jääminen terveenä. Ohjelmassa mainittiin myös, että työntekijällä oli halutessaan mahdollisuus myöhentää eläkkeelle lähtöään, mikäli se oli organisaation kannalta kannattavaa. (Tuottavaa työtä kaiken ikää 2007, 6 – 10.)

HKR-Tekniikan ikäohjelmassa tarjottiin työnantajalle kalliille osa-aikaeläkkeille uusia vaihtoehtoja, kuten sisäinen työnkierto, työaikajoustot, työterveyteen sidotut ikä-vapaat, kapasiteetin käyttöön sidotut kuntolomat sekä osallistuminen terveystarkastuksiin ja kuntomittauksiin. Myös tarvittavat kuntointerventiot ja omaehtoiset elämäntapamuutokset olivat normaaliin eläkeikään jatkamista tukevia keinoja. Hankkeen aikana osa-aikaeläkeläisten määrä tippui viidessä vuodessa 40 prosenttia. (Tuottavaa työtä kaiken ikää 2007, 8.)

Vuosina 2003 ja 2006 toteutetussa Kuntatyö 2010 –työntekijäkyselyssä kunta-alan esimiehiltä kysyttiin kuinka hyvin he olivat perillä alaistensa työkyvystä ja oliko heillä keinoja tukea alaistensa työssä jatkamista jos työkyky oli alentunut. Heiltä kysyttiin myös millaiset keinot he olivat kokeneet parhaimmiksi alaistensa työkyvyn ylläpitämiseksi ja oliko työterveyshuollosta ollut heille apua työntekijöiden työssä jatkamisen tukemisessa. (Saari 2006, 77 -78.)

Vuonna 2006 terveysalan esimiehistä 92 prosenttia ja sosiaalialan esimiehistä 96 prosenttia vastasi olevansa perillä alaistensa työhyvinvoinnista erittäin tai melko hyvin. Sosiaali- ja terveysalalla oli kolmessa vuodessa tapahtunut hienoista laskua työkykyongelmaisten työntekijöiden määrässä, kuitenkin vuonna 2006 esimiehistä noin 85 prosenttia ilmoitti, että heidän alaisissaan on henkilöitä, joilla on terveyteen liittyviä vaikeuksia selvitä työssään. (Saari 2006, 79 - 80.)

Vuoden 2006 kyselyssä sosiaalialan esimiehistä 67 prosenttia ja terveysalan esimiehistä 62 prosenttia katsoi käytössään olevan keinoja, joilla voi tukea työkykyongelmaisten työntekijöiden työssä jatkamista. Vuoden 2003 kyselyssä vastaavat luvut olivat sosiaalialalla 82 prosenttia ja terveysalalla 78 prosenttia. Keinovalikoiman laskun takana olevia tekijöitä tarkasteltaessa yhtenä syynä voidaan nähdä työntekijöiden ikääntyminen. Kunnan koolla, sijainnilla tai esimieskoulutuksella ei ollut merkitystä, mutta sen sijaan esimiehen hankkima omaehtoinen koulutus oli yhteydessä hänen käy-

tössään olevaan keinovalikoimaan. Muita keinovalikoimaa lisääviä seikkoja olivat työpaikan kannustavuus ja hyvä yhteistyö työterveyshuoltoon, vaikka toisaalta vain kaksi viidesosaa koki, että työterveyshuollosta oli ollut apua työssä jatkamisen tukemisessa. Myös alaisten lukumäärä lisäsi esimiesten käytössä olevia keinoja tukea työntekijöiden työkykyä. Tämän voidaan olettaa olevan yhteydessä esimiehen kokemusvuosiin sekä siihen, että isommassa työyksikössä on enemmän mahdollisuuksia erilaisiin työjärjestelyihin ja joustoihin. (Saari 2006, 80 – 82, 85.)

Kun esimiehiltä kysyttiin millaisia keinoja he olivat käyttäneet alaistensa työssä jatkamisen tukemiseen, eniten mainintoja saivat keskustelut ja palaute (24 prosenttia vastaajista) eli kehityskeskustelut, yleisempi ohjaus ja tukeminen sekä säännöllinen palaute ja tiedonkulun parantaminen. Lähes yhtä paljon mainintoja saivat työhön liittyvät järjestelyt (23 prosenttia), joita olivat työaikajärjestelyt ja joustot sekä työtehtävien räätälöinti ja uudelleensijoittaminen. Lääkinnälliset ja ammatilliset kuntoutustoimenpiteet saivat kolmanneksi eniten mainintoja (10 prosenttia.). Koulutusta ja työnohjausta pidettiin seuraavaksi tärkeimpinä keinoina vaikuttaa työssä jaksamiseen (molemmat 8 prosenttia). Seuraavaksi eniten mainittiin yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja sen tiivistäminen (7 prosenttia) sekä perinteinen tyky-toiminta (6 prosenttia). Mainintoja saivat myös työilmapiirin parantaminen (6 prosenttia, työkierto (4 prosenttia.), virkistystoiminta (2 prosenttia) sekä toimiva sijaiskäytäntö (1 prosentti). Merkillepantavaa tuloksissa on, että yhteistyö työterveyshuollon kanssa sai esimiehiltä suhteellisen vähän mainintoja. Tiiviillä esimiehen ja työterveyshuollon yhteistyöllä on vaikutusta esimiehen keinovalikoiman olemassaoloon. Onkin todettu, että yhteistyö työterveyshuollon ja esimiesten kesken ei ole kovin toimivaa työssä jatkamisen tukemisen suhteen. (Saari 2006, 80 – 82; Saari ym. 2006, 17)

6 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyössä selvitettiin Jyväskylän kaupungin vanhuspalveluiden lähiesimiesten käsityksiä ikäjohtamisesta ja ikääntyviin työntekijöihin liittämiä piirteitä sekä pyydettiin heitä arvioimaan onko heillä riittävästi tietoa ikäjohtamisesta työkyvyn tukena. Tarkoituksena oli kartoittaa keinoja, jotka ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemiseen ovat käytössä, sekä sitä, miten lähiesimiehet haluaisivat tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä. Tutkimustuloksia hyödynnetään henkilöstösuunnittelun kehittämisessä.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Mikä on lähiesimiesten käsitys ikäjohtamisen toteutumisesta tällä hetkellä?
2. Mitä keinoja ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemiseen on käytössä?
3. Miten lähiesimiehet haluaisivat tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä?

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti eli laadullisesti, jolloin pyrkimyksenä on todellisen elämän kuvaaminen. Merkittävää tietoa voidaan saada haastattelemalla muutamaa henkilöä. Otoksen sijasta kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään käsitettä harkinanvarainen näyte, koska pyrkimyksenä on syvällisesti ymmärtää jotakin tapahtumaa, saada tietoa ilmiöstä tai etsiä uusia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. Lisäksi kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon etsintää, kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, pyrkimyksenä on löytää odottamattomia seikkoja ja käyttää metodeja, joissa tutkittavien ääni pääsee esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160; Hirsjärvi & Hurme 2001, 58 – 59.)

Tiedonkeruutavaksi valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa vastaajat voivat vastata omin sanoin ilman etukäteen sidottuja vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Haastattelukysymykset ovat kaikille samat, mutta haastattelijalla voi vaihdella kysymysten sanamuotoa. Yksityiskohtaisten kysymysten sijasta haastattelu etenee keskeisten teemojen pohjalta, minkä tarkoituksena on nostaa haastateltavan näkökulma esille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47 - 48)

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelukysymysten laadinnassa käytettiin viitekehyksenä Työterveyslaitoksella kehitettyä laaja-alaista työkyvyn kuvaamisen mallia, Työkykytaloa (ks. kuvio 2).

7.2 Kohdeorganisaatio, tutkimusjoukko ja tutkimuksen toteuttaminen

Vuoden 2006 lopussa Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen palveluksessa oli 2.474 henkilöä, joista vakinaisia oli 1.831. Vakainaisten henkilöiden keski-ikä oli 47,2 vuotta ja määräaikaisten 36,0 vuotta. Vakainaista henkilöstöä oli eniten ikäryh-

mässä 45 – 49 vuotta (401 henkeä), toiseksi eniten 50 – 54-vuotiaiden ikäryhmässä (371 henkeä) ja kolmanneksi eniten 55 – 59-vuotiaiden ikäryhmässä (334 henkeä). Vuoden 2006 aikana eläkkeelle siirtyi yhteensä 72 henkilöä, joista 21 jäi työkyvyttömyyseläkkeelle. Osa-aika-, osatyökyvyttömyys- ja varhennettujen eläkkeiden määrä oli 23. Vuosina 2002 – 2015 vanhuuseläkkeelle siirtyy 700 työntekijää eli kolmasosa työntekijöistä. Koska vuoden 2005 eläkeuudistuksen jälkeen eläkkeelle voi jäädä 63 – 68-vuotiaana, henkilöstösuunnittelussa on siltä osin epävarmuutta. Kaupunki maksaa harkinnanvaraista ns. lisäeläkettä niille, jotka siirtyvät varhennetulle vanhuuseläkkeelle. (Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystalvakeskuksen henkilöstökertomus 2007, 6 - 8).

Tämän työn kohdejoukko oli kuusi lähiesimiestä, jotka toimivat Jyväskylän kaupungin vanhuspalveluiden tulosalueella. Tulosalueella toimi haastatteluajankohtana yhteensä 19 lähiesimiestä; neljä terveyskeskussairaalassa, kahdeksan pitkäaikaishoidossa sekä seitsemän palveluasumisessa ja avopalveluissa. Haastateltaviksi valittiin kaksi osastonhoitajaa terveyskeskussairaalasta, kaksi osastonhoitajaa pitkäaikaishoidosta ja kaksi palvelupäällikköä kotihoidon ja palveluasumisen palveluyksiköstä. Haastateltavat valikoituivat esimiesten ehdotusten ja organisaation sisäisten keskusteluiden perusteella. Lisäksi yhtä pitkäaikaishoidon osastonhoitajaa haastateltiin pilottihaastateltavan roolissa, mikä auttoi ilmiön yleisessä hahmottamisessa ja tuki teemahaastattelukysymysten muotoilua varsinaisia haastatteluja varten.

Haastatelluista lähiesimiehistä yksi oli koulutukseltaan kodinhoitaja ja muut sairaanhoitajia, minkä lisäksi yhdellä oli ylempi korkeakoulututkinto ja neljällä erilaista johtamiskoulutusta. Neljä lähiesimiestä oli syntynyt 1950-luvulla ja kaksi 1960-luvulla. Sosiaali- ja terveystalvian työkokemuksen pituus vaihteli 15:n ja 35 vuoden välillä ja työkokemusta esimiehenä haastateltavilla oli lyhimmillään alle vuosi ja pisimmillään 20 vuotta. Yhdellä haastatelluista oli haastatteluajankohtana 105 alaista ja muilla alaisten määrä oli 24 – 39 henkilöä. Aineistosta käy ilmi, että alle 25-vuotiaita alaisia oli neljä, 25 – 44-vuotiaita 120, 45 – 54-vuotiaita 83 ja yli 55-vuotiaita 53 henkilöä. Yksi lähiesimies ilmoitti alaistensa ikäjakauman ikäryhmissä 25 – 34 vuotta ja 35 – 44 vuotta yhteislukuna, joten näiden ikäryhmien tietoja ei saatu erikseen selville.

Haastateltavien kanssa sovittiin puhelimitse haastatteluajankohta. Noin viikkoa ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin sähköpostitse esitietolomake, joka pyydettiin

palauttamaan haastattelun yhteydessä (liite 1). Kaikki teemahaastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla kesäkuussa 2007, ja yksi haastattelu tehtiin nauhoituksen huonon laadun vuoksi heinäkuun lopussa uudelleen viiden haastattelukysymyksen osalta. Haastattelut kestivät lyhimmillään 55 minuuttia ja pisimmillään 1 tunnin ja 45 minuuttia. Litteroitua materiaalia kertyi yhteensä 76 sivua.

7.3 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on laadullisessa tutkimuksessa käytetty perusanalyysimenetelmä. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin eli kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiin. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan sekä väljää teoreettista kehystä, jota voidaan käyttää monenlaisessa tutkimuksessa että yksittäistä metodia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94)

Laadullisen aineiston käsittelyssä varsinaisella aineiston analyysillä tarkoitetaan erittelyä ja luokitusta, minkä jälkeen synteesissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittelemään tutkittava ilmiö uudesta näkökulmasta. Luokittelu ja aineiston koodaaminen ovat edeltäviä vaiheita varsinaisessa analyysin rakentamisessa. Kun muokkaamaton aineisto on purettu esimerkiksi kirjoittamalla se tekstinkäsittelyohjelmalla, seuraava vaihe on luokitaa se. (Hirsjärvi & Remes 2001, 25, 136, 143 – 144)

Eskola on jaotellut laadulliset analyysimenetelmät aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen. Teorialähtöinen analyysi nojautuu johonkin tunnettuun teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tällöin aineiston analyysiä ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu teoreettinen viitekehys. Teorialähtöisessä analyysissä käytetään usein deduktiivista päättelyä, jolloin tutkimuksen teoriaosassa on hahmotettu kategoriat valmiiksi, joihin suhteutettuna aineisto analysoidaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97, 99, 100, 116) Mikäli aineiston luokittelu tapahtuu induktiivisesti, keskeistä on aineistolähtöisyys, jolloin edetään yksityisestä yleiseen ja aineisto ryhmitellään siten luokiksi (Hirsjärvi & Remes 2001, 25, 136, 150).

Kun sisällönanalyysi muodostetaan deduktiivisesti aineiston luokittelu perustuu siis aikaisemmin luotuun, ja analyysiä ohjaa jokin teema tai käsitekartta. Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Analyysirungon sisälle voidaan muodostaa erilaisia kategorioita tai luokituksia noudattaen induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita. Induktiivisen sisällönanalyysin avulla voi-

daan myös muodostaa analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista uusia luokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116)

Tämän työn analyysivaiheessa nauhoitetut teemahaastattelut litteroitiin kirjoittamalla ne tekstinkäsittelyohjelmalla sanatarkasti muistiin, minkä jälkeen aineisto luettiin useaan kertaan ja teksti koodattiin eri värein haastatteluteemojen mukaisiin ryhmiin. Työn teoreettiseen viitekehykseen, ns. Työkykytalon (vrt. kuvio 2) perustuvaa haastattelurunkoa käytettiin analysoinnin perusrakenteena ja pelkistetyt ilmaukset koottiin sen mukaisiin kategorioihin. Tämän jälkeen osa haastatteluteemoista luokitettiin deduktiivisesti alakategorioihin Työkykyä ylläpitävän toiminnan perusmallin mukaisesti (vrt. kuvio 3). Muita haastatteluteemoja koskevista pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin omat luokat induktiivisen sisällön analyysin avulla.

8 TULOKSET

Tutkimustulosten esittely aloitetaan tuomalla esille miten lähiesimiehet määrittelevät ikäjohtamisen ja arvioivat omaa tietämystään ikäjohtamisesta sekä esitetään lähiesimiesten käsityksiä ikääntyvistä työntekijöistä, heidän ammatillisista vahvuuksistaan, kehittymistarpeistaan ja työhön liittämistään arvoista ja asenteista. Tulosten käsittelyä jatketaan esittelemällä käytössä olevat keinot ja keinot, jolla esimiehet haluaisivat tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä ns. Työkykytalon ”kerrosten” mukaisissa ryhmissä noudattaen myös samaa otsikointia ja kokoamalla pelkistetyt ilmaukset Työky-toiminnan perusmallin mukaisiin ryhmiin tai muodostamalla uusia luokkia sisällönanalyysin avulla. Haastateltujen vastaukset esitetään kuvioissa pelkistettyinä ilmaisuina. Autenttiset lainaukset on valittu havainnollistamaan tutkimustuloksia.

8.1 Lähiesimiesten käsitys ikäjohtamisesta ja ikääntyvistä työntekijöistä

Haastattelun aluksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään mitä he ymmärtävät ikäjohtamisella. Seuraavassa esitetään myös esimiesten käsitykset siitä onko heillä riittävästi tietoa ikäjohtamisesta sekä heidän ikääntyviin työntekijöihin yhdistämänsä piirteet esimiehen ja työyhteisön näkökulmasta.

8.1.1 Ikäjohtamisen määrittelyä

Yksi haastateltava kertoi ikäjohtamisen merkitsevän hänelle esimiestyötä, jossa otetaan ikääntyvien työntekijöiden tarpeet huomioon. Viisi haastateltavaa kertoi ymmärtävänsä ikäjohtamisella eri-ikäisten johtamista, jolloin huomioidaan, että eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaiset tarpeet. Ikäjohtamisen kaiken ikäisten johtamiseksi määrittelivistä kaksi haastateltavaa toi lisäksi esille, että nykyisin ikäjohtamisella yleensä tarkoitetaan vanhempien työntekijöiden johtamista.

Seuraavat autenttiset lainaukset ovat haastateltavien määritelmiä ikäjohtamisesta.

Ikäjohtaminen, sanotaanko että on vanhempien ihmisten johtamista, tavallaanhan se on sitä esimiestyötä. Mutta siinä otetaan niin sanonut ikääntyvät työntekijät huomioon.

Ymmärrän sillä tämmöstä eri-ikäisten ihmisten lähtökohdista lähtevää johtamista. ... Kaksikymppisellä on erilaiset tarpeet ja erilainen työssä jaksaminen kuin kuusikymppisellä.

Ensimmäisenä tulee mieleen, että kun työntekijät vanhenee, niin ajatellaan et se olis vanhempien työntekijöiden johtamista. ...Kyllä se mun mielestä koskee kaikkia työntekijöitä, että liittyy yleisesti siihen muuhunkin johtamiseen, mitä nyt johtamisella sitten ajatellaan.

8.1.2 Ikäjohtamista koskevan tiedon riittävyys

Lähiesimiehistä yksi toi selkeästi esiin, ettei hänellä mielestään ole riittävästi tietoa ikäjohtamisesta työkyvyn tukena. Kolme haastateltavaa arvioi itsellään olevan paljon tietoa asiasta, mutta lisätieto ja asioiden aktivoiminen ovat hyväksi. Kaksi lähiesimiestä arvioi itsellään olevan riittävästi tietoa ikäjohtamisesta ja toinen heistä mainitsi, että keinoja puuttuu tällä hetkellä. Mielestään riittävästi tietoa omaavista lähiesimiehistä toinen kertoi suorittaneensa jokin aika sitten johtamisen erikoisammattitutkinnon. Muut keinot, joilla haastateltavat kertoivat hankkineensa valmiuksia, olivat luentoihin osallistuminen ja alan kirjallisuuden lukeminen sekä työssä esiin tulevien tilanteiden tiedostaminen.

No ei todellakaan. ...just nimenomaan sitä millä tavalla täytyy huomioida näitä erilaisia asioita ja työssä jaksamista, mutta kyl mä nyt ite oon

kovasti yrittänyt kaikkea mahdollista kirjallista lukea ja oon hakeutunut nyt sitten itse koulutukseen.

Lisää tarviin varmaan. Tavallaan se tämänhetkinen aika ja mitä voit tehdä ja varmaan nää kuntoutukseen liittyvät yhteiset sessiot niin tavallaan sitä kautta se aktivoi aina uudelleen huomioimaan nää ikääntyvät ihmiset, mutta mitä se tieto on mitä minä voin tässä tehdä, niin varmaan ihan tarpeen. Mutta mitä näitä luentoja oon nyt käynyt, niin ne on niitä tavallaan tuttuja asioita, mutta varmaan se niitten tilanteiden tiedostaminen on hyvä että se aina aktivoituu, että meillä on eri ikäisiä työyhteisössä.

No kyllä mä oon siitä kiinnostunut, että sillä tavalla. Ja olen ollut myös joillakin luennoilla ihan. Mutta että olen myös lukenut. Mä näen sen niin tärkeänä sillä tavalla, että kun tää joukko ikääntyy, niin jotain mitä nyt pystyn sitten tekemään niin että pitäis. Kyllä varmaan vois enemmänkin olla tällasta koulutusta aiheesta.

Kyllä mulla varmaan tietoa on, mutta niitä keinoja puuttuu tällä hetkellä, että kai se olis enemmän niitä keinojen keksimisiä... Se on taas niinkun resurssikysymys.

8.1.3 Ikääntyvän työntekijän piirteitä

Kaikki lähiesimiehet kuvasivat ikääntyviä työntekijöitä kokemusta ja näkemystä omaaviksi ja näkivät eri-ikäisyyden työyhteisön rikkautena. Myös yksilöllisyys voimavarojen ja terveyden muutoksissa tuli kaikissa haastatteluissa esille. Samoin työn muutokset ja oppiminen nähtiin ikääntyvien työntekijöiden haasteena. Pelkistetyt ilmaisut, jotka koskevat lähiesimiesten ikääntyvään työntekijään yhdistämiä piirteitä, on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Lähiesimiehen ikääntyvään työntekijään yhdistämät piirteet

| Teema | Pelkistetty ilmaisu |
|--|---|
| Esimiestyön voimavara | Kokemusta ja näkemystä. Ammattitaitoon voi luottaa. Ei kielteisiä piirteitä esimiehen näkökulmasta. |
| Esimiehen arvostaminen ja ymmärtäminen | Virallisen aseman tunnustaminen. Arvostaminen ja huomioiminen. Tasavertaisuus neuvotteluissa. Esimiehen työn ymmärtäminen. Asiallisuus. Hyvä käyttäytyminen. |
| | |

| | |
|---|--|
| Työyhteisön voimavara | Kokemus. Elämäkokemus. Paljon tietoa. Hiljainen tieto. Laaja käsitys työn organisoimisesta. Kyky kehittää työtä. Itseluottamus. Perusteellisuus. Rauhallisuus. |
| Ristiriitojen aiheuttaja | Vaikutusmahdollisuudet tärkeitä. Vahva oma näkemys työstä, riskinä valta- taistelu. |
| Työn muutokset ja oppiminen haaste | Riittämättömyyden tunne. Muutoksiin sopeutuminen. Atk-aidot. Kirjalliset työt. Oppiminen erilaista kuin nuoremmilla. |
| Ammatillinen kehittyminen käännekohdassa | Jäljellä olevan työuran pohtiminen. Kahtiajakautuminen motivoituneisiin ja vähemmän motivoituneisiin. |
| Yksilöllisyys voimavarojen ja terveyden muutoksissa | Kaikki ikääntyvät eivät ole fyysisesti tai henkisesti huonompikuntoisia. Ikääntyneet terveempiä kuin nuoremmat. Ikääntyvillä rajoitteita työn tekemisessä. Hidastuminen iän myötä. Ikääntyvillä enemmän sairauksia kuin nuoremmilla. Esimiehen yhteistyö työterveyshuollon kanssa keskeistä ikääntyvien asioissa. |

Ikääntyviä kuvattiin esimiehen työn tueksi sekä esimieheen arvostavasti ja tasavertaisesti suhtautuviksi. Heitä pidettiin työyhteisön voimavarana. Vahvan näkemyksensä johdosta heidät nähtiin myös mahdollisina ristiriitojen aiheuttajina työyhteisössä. Ammatillisen kehittymisen nähtiin olevan käännekohdassa noin 45-vuotiaana. Seuraavassa on esimiesten autenttisia lainauksia.

Näillä +45 työntekijöillä on se semmonen auktoriteettiajattelu voimakkaampaa, et esimiehellä on kuitenkin se auktoriteetti, vaikka se onkin aika tasavertaista se kanssakäyminen. Tunnustetaan se virallinen asema jotenkin helpommin.

Jos siellä on voimakkaasti iäkkäitä pelkästään tai voimakkaasti nuoria, niin siellä syntyy erilaisia probleemia. Mun mielestä työyhteisössä pitää olla kaiken ikäisiä, pitää olla nuoria, keski-ikäisiä ja iäkkäitä. Tavallaan se elämän kirjo pysyy ja varmaan se osaaminenkin siinä.

Että siihen on päädytty kuitenkin, että se on rikkaus että täällä on kaikenikäisiä ihmisiä. Tulee erilaisia työtapoja, näkökantoja, tosi hedelmällisiä keskusteluja.

Se arvostus, jos se heijastuu tuolta työyhteisöstä siihen työntekijään, niin kyllä se työntekijäkin... Mun mielestä ne suhtautuu arvostavasti itseensä. Joskus voi sanoa, että minähän nyt alan jo olla kohta poislähtevä, mutta ei se oo semmosta todellista, kyllä ne tietää arvonsa ja minusta se on hyvä asia.

Siinä on myöskin vaarana näillä ikääntyvillä ihmisillä, että he jymähtävät paikalleen että he eivät enää kykene kehittymään. ... Et he voivat olla myös pahimmillaan tää kehityksen jarru.

Ehkä sitten voi olla työyhteisön näkökulmasta niin voidaan ajatella että olisko se ikäihminen sitten jo hitaampi. Tai se on hitaampi ja tekee sitten perusteellisemmin sitä työtä, käyttää enemmän aikaa siihen vanhukseen, ainahan se ei, kaikki työyhteisössä ajattele sitä positiivisesti, vaan sieltä voi tulla sitä negatiivistakin ajattelua.

8.1.4 Ammatilliset vahvuudet ja kehittymistarpeet

Ikääntyvien työntekijöiden ammatillisia vahvuuksia kuvaavat ilmaisut on esitetty taulukossa 2. Työkokemuksen tuoma vahva osaaminen ja laajaan kokonaisnäkemykseen liittyvä työn kehittämisen kyky sekä hyvät vuorovaikutustaidot nähtiin ikääntyvien työntekijöiden vahvuutena, samoin hyvä elämänhallinta.

TAULUKKO 2. Ikääntyvien työntekijöiden ammatilliset vahvuudet

| | |
|-----------------------------------|---|
| Teema | Pelkistetty ilmaisu |
| Työkokemus | Vahva ammatillinen perusosaaminen. Varmuus vaativissa tilanteissa. Hiljainen tieto. Ongelmanratkaisukyky. |
| Työn organisointi ja kehittäminen | Tiedon hankkiminen ja jakaminen työyhteisössä. Rohkeus tuoda mielipiteensä julki. Kokonaisuuksien hallinta ja suunnitelmallisuus. Suhteellisuuden taju |
| Vuorovaikutustaidot | Kyky kohdata erilaisia ihmisiä. Valmiudet kohdata hankalia tilanteita. Asiakasnäkökulman huomioiminen. Omaisten kohtaaminen. |
| Elämänhallinta | Omien huonojen aikojen kanssa luoviminen. Sinnikkyys. |

Kyllä jos ajatellaan hoitoalalla, niin se kokemus on aika kova valtti, että tää on semmonen ala. Jos ajatellaan ihmisen kohtaamista, yhteistyötaidot on hyvät.

Vanhat perushoitajat, niin kyllähän se ammatillinen perusosaaminen on tosi vahvaa.

...meilläkin kun jotkut työvuorot tehdään parityönä, niin kyllä sieltä monesti sitä palautetta tulee, että nää nuoremmat sanoo että ei he ois tienneet että miten tää ois pitänyt tää tilanne ratkaista. Mut se vanhempi ei ees huomannut että siinä oli mitään ongelmaa.

Iäkkäämpi ammattitaitoinen ihminen suunnittelee, tekee ja vie kerralla. Sen tekee sen hitaammin, mutta lopputulos voi olla ihan sama. Elikä tämmönen kokonaisuuden hallinta ja suunnitelmallisuus liittyen siihen työhön, niin se voi täältä nuoremmalta nopealta vielä puuttua ja juoksee samaa asiaa edestakaisin.

Niinkun luovitaan niitten omien huonojen aikojen kanssa, sillä tavalla sumplitaan muitten työntekijöitten kanssa että niistä selvitään.

Taulukossa 3 esitetään ikääntyvien työntekijöiden ammatillisia kehittymishaasteita. Ammatillisia kehittymistarpeita aiheuttaa erityisesti työn muutoksesta johtuva jatkuva kouluttautumisen tarve. Hoitotaidot ja atk-aidot nähtiin keskeisinä kehittymistarpeina. Myös kirjalliset työt sekä tiimityötaidot mainittiin.

TAULUKKO 3. Ikääntyvien työntekijöiden ammatilliset kehittymistarpeet

| Teema | Pelkistetty ilmaisu |
|-------------------|--|
| Hoitotaidot | Työnkuvan laajeneminen. Aiempaa raskashoitaisempien potilaiden hoitaminen. Lääkehoidon kehittyminen. Uusi teoriatieto vierasta. |
| Uudet työvälineet | Uuden teknologian omaksuminen. Atk-aidot. Sähköinen kirjaaminen. |
| Kirjalliset työt | Hoitotyön suunnitelman tekeminen. Opiskelijan ohjaukseen liittyvät kirjalliset työt. |
| Tiimityötaidot | Tiimityön hyödyntäminen. Tiedon jakaminen koulutuksista tiimiin. Kynnys kysyä nuorelta apua. |

Tää työ on muuttunut ja työn luonne on muuttunut et hoidetaan todellakin hirvittävän paljon vaikeammin monisairaita monilla käytösoireilla ja sitten asukkaat on entistä huonokuntoisempia ja vaativat entistä enemmän hoitamista. Työ on muuttunut myöskin siltä osin, että lähi- ja perushoitajille on tullut entistä enemmän vastuuta koska sairaanhoitajille on siirtynyt hyvin paljon tehtäviä mitkä on aikasemmin lääkärit hoitanut.

Jos mä en oo koskaan työurallani laittanut i.v.-tippoja ... että nyt joudun vielä viimeisinä vuosina tekemään senkin, niin onhan ne tosi ahdistavia asioita.

Et sitten kun siirrytään just uusiin käyttöjärjestelmiin, tulee sähköiset kirjaamiset ja tämmöset, niin se asettaa tiettyjä haasteita että saadaan tää koko porukka siihen mukaan ja kaikki opettelemaan ne uudet asiat.

Jotkut sanoo että kun ne nuoret on niin näppäriä niin ne auttaa sitten jossakin noissa atk-hommissa et sit ne auttaa toinen toisiaan. Kyllä se on ihan niin puolin että ikääntyneet sanoo että nuoret on auttanut. Että he sitten auttaa jossain muussa.

... se tiimityön osaamisen hyödyntäminen ei välttämättä sitten ookaan tai sanoa että mä en osaa, mä en tiedä enkä hallitse, niin se voi olla kynnyks korkeempi kysyä nuorelta kollegalta apua.

8.1.5 Arvot ja asenteet

Ikääntyviin työntekijöihin liitettiin toisaalta työhön väsyminen ja kyynisyys sekä sitoutuneisuuden väheneminen eläkeiän lähestyessä. Puolet lähiesimiehistä toi esille, että motivaation suhteen ikääntyvät työntekijät ovat kahtiajakautunut joukko ja yksi haastateltava luonnehtikin noin 45-vuoden ikää ”minän ja uran etsimisen ajaksi”.

TAULUKKO 4. Työtä koskevat arvot ja asenteet

| Teema | Pelkistetty ilmaisu |
|---------------------------------|--|
| Oman työn arvostaminen | Auttamisen halu. Asiakaslähtöisyys. Oman työn kunnioitus. Vanhustyön arvostus. Vanhusten kunnioittaminen. |
| Sitoutuneisuus ja vastuuntunto | Johtamistyön ja työyhteisön voimavara. Vastuullisuus. Tulevat puolisairaanakin töihin. Riittämättömyyden tunne. Kehittämiskyky. Suunnitelmallisuus Joustavuus. Vähemmän työvuoro-otoiveita kuin nuorilla. Motivoituneet pistää kaikkensa peliin. |
| Työhön väsyminen ja kyynisyys | Vähemmän motivoituneet umpikujassa. Eivät näe työnsä arvokkuutta enää. Vaikea saada kehittymään ja kehittämään työyhteisöä. Vain perustyö on kunnan työtä. |
| Irrottautuminen ennen eläkeikää | Hellittäminen. |

Ja se että kun tullaan vanhustyöhön, niin sitä työtä arvostetaan erilailla kuin ne nuoret. Vanhemmillahan olis hyvin tärkeetä, että olis sitä aikaa antaa sille vanhukselle.

Ja sitten ikääntyvillä paljon vähemmän on näitä pyyntöjä, että vähän häpeillen tullaan pyytämään, että anteeks nyt kun tarvitsen tämän päivän vapaaksi, niin onnistuuko se mitenkään.

... että tässä mä oon mahdollisesti lopun ikääni, niin kyllähän siinä tulee varmaan semmonen, ne jotka sitten on motivoituneita siihen työhönsä, niin kyllähän ne pistää kaikkensa peliin, hirveen antoisia työntekijöitä siinä mielessä. Sit jos taas ei löydä sitä että tulee vaan semmonen että tää on vähän umpikuja, että tässä oon enkä muuta voi, niin se on tosi huono tilanne.

Mutta sitten jos he ovat tavallaan jo kyllästyneet siihen omaan työhönsä ja leipääntyneet, niin he ovat kaikista pahin mahdollinen vastarantakiiskisakki. ... Se on se kaikkein vaikein porukka saada kehittymään yksilöinä ja kehittämään tätä työyhteisöä.

Jos ajatellaan tällasta joka nyt on eläkkeelle jäämässä, niin kyllähän sielläkin sitten taas voi olla päinkin vastaista, että voi olla jo vähän sellanen et nyt mä hellitän tästä ja kunhan nyt teen tässä ihan että selviän tästä loppuajasta. Et ihan niinkun itekkin hän ajattelee, että hän nyt hellittää ja jättää vähän. ... Kyllä hän kuitenkin yrittää, mut että jättää just näitä työryhmiä ja tämmösiä vastuita pois.

8.2 Mitä keinoja ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemiseen on käytössä

Seuraavassa esitetään lähiesimiesten esiin tuomia fyysisiin työoloihin, työn sisältöön ja vaatimuksiin, työyhteisöön ja organisaatioon, ammatilliseen osaamiseen sekä terveyden ja toimintakyvyn ylläpitoon vaikuttamisen keinoja luokiteltuna ns. Tyky-mallin mukaisesti.

8.2.1 Fyysisiin työoloihin vaikuttaminen

Keinot vaikuttaa fyysisiin työympäristöön on esitetty Tyky-mallin mukaisesti työn ja työolojen, työyhteisön ja työorganisaation, työntekijän voimavarojen ja terveyden sekä ammatillisen osaamisen perusteella ryhmiteltyinä taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Fyysisiin työoloihin vaikuttaminen

| Teema | Pelkistetty ilmaisu |
|---|---|
| Työ ja työolot (ergonomia työhygieniä ja työturvallisuus) | <p>Apuvälineiden riittävä määrä.</p> <p>Työvälineiden ja kalusteiden tarkoituk- senmukaisuus.</p> <p>Ajanmukaiset ja terveelliset työtilat.</p> <p>Henkilökunnan mahdollisuus vaikuttaa tilojen suunnitteluun.</p> <p>Ergonomiset ja viihtyisät tauko- ja toimis- tilat.</p> <p>Kodinmuutostyöt ja järjestelyt sekä niihin liittyvä asiakkaiden valistaminen.</p> <p>Fysioterapeutin kotikäynnit asiakkaiden luona.</p> <p>Työsuojelu ja työturvallisuusasiat.</p> |
| Työyhteisö ja työorganisaatio (johtami- nen, toimintatavat ja vuorovaikutus) | <p>Työvuorosuunnittelu.</p> <p>Tiimityö.</p> <p>Parityö.</p> <p>Parityöskentelyssä toimintakyvyn vajauk- senhuomioon ottaminen.</p> <p>Töiden helpottaminen tiimiä kohtuutto- masti rasittamatta.</p> <p>Avoin keskustelu tiimeissä.</p> <p>Tiimien ikärakenne.</p> <p>Oman työn suunnittelu ja rytmitys.</p> <p>Kehityskeskusteluissa työkykyyn liittyvien asioiden käsittely.</p> <p>Työntekijöiden oman vastuun herättämi- nen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.</p> <p>Työkierto.</p> <p>Vaikutusmahdollisuudet työkiertoon ja työvuorosuunnitteluun</p> |
| Työntekijän voimavarat ja terveys | <p>Taukojumppa.</p> <p>Työyksiköiden välinen liikuntapistekilpai- lu.</p> <p>Ergonomiakoulutus säännöllisesti.</p> <p>Yhteistyö työterveyshuollon kanssa.</p> <p>Fysioterapeutin konsultaatiot.</p> |
| Ammatillinen osaaminen | <p>Apuvälineiden tarkoituksenmukainen käyttäminen.</p> <p>Nostokoulutus.</p> |

Hoitotyön fyysinen raskaus mainittiin kaikissa haastatteluissa. Kaikki lähiesimiehet toivat esiin useita fyysisiin työoloihin vaikuttamisen keinoja, joita työyksiköissä ja työyhteisöissä on käytössä.

Meillähän on niihin voitu hyvin vaikuttaa, fyysisiin oloihin koska meillähän on uudet, hienot tilat, siinähan nyt voidaan ottaa huomioon iäkäämmätkin työntekijät kun on paras mahdollinen tekniikka otettu täällä huomioon, on nostolaitteita ja kaikenlaisia apuvälineitä.

On pyritty katsomaan minkälaisessa tiimissä nää on nämä ihmiset ja vähän sitten se jaksamisen mukaankin mietitty näitä työtehtäviä.

Että siellä on niitä sodanaikaisia sänkyjä vielä ja semmosta olemassa ja ei voi ketään pakottaa ostamaan parempaa...Jatkuvastihan sitä valistustyötä tehdään ..., varmaan ensimmäisestä kotikäynnistä lähtien, tiedostetaan ne asiat ja pyritään siihen.

No kesäisin tuolla suihkuhuoneessa ja muualla on kuuma, että olen sanonut täällä koko ajan sitä, että suunnitelkaa työnne niin että jaksatte. Että tällaisilla kaikilla pienillä asioilla voidaan siihen vaikuttaa.

Ja mikä on kauheen hyvä, että meillä on nämä omat fysioterapeutit kotihoidossa, jotka tarvittaessa näissä apuvälinetilanteissa tekee kotikäyntiä ja ovat siinä asiantuntijan roolissa. ... Ja sieltä se lähteekin, nimenomaan sieltä työntekijän näkökulmasta.

Nää on niitä yhteistyökysymyksiä työterveyden kanssa pidetään näitä neuvotteluja, nykyään ne on ollu erittäin hyviä. Tietenkin jo ihan siinä kehityskeskustelutilanteessa näitä asioita käydään läpi. Varsinkin jos näitä liikuntaelinsairauksien myötä tulleita sairaslomia on toistuvia ja pitkiä, niin sitten tää yhteistyö työterveyden kanssa mietitään ja se lähtee hyvin yksilöllisestä tilanteesta minkä työntekijä itse kokee mitä vois jonkin verran helpottaa kuitenkin kohtuuttomasti rasittamatta sitä omaa tiimiä, koska siinä tulee hyvin äkkiä se, että vertaillaan miks toisen pitää ja toisen ei, koska tiimissä on monenlaista tarvetta eri-ikäisillä.

8.2.2 Työn sisältöön ja vaatimukseen vaikuttaminen

Taulukossa 6 on esitetty pelkistetyt ilmaisut jotka koskevat keinoja, joilla työn sisältöön ja vaatimukseen voidaan vaikuttaa.

TAULUKKO 6. Työn sisältöön ja vaatimukseen vaikuttaminen

| Teema | Pelkistetty ilmaisu |
|--|---|
| Työ ja työolot (ergonomia, työhygieniat ja työturvallisuus) | Nostolaitteiden hyödyntäminen. |
| Työyhteisö ja työorganisaatio (johtaminen, toimintatavat ja vuorovaikutus) | Enemmän vastuuta osastonhoitajan poissa ollessa. Tiimin sisäinen työnjako vaativissa tehtävissä. Työkaverin kanssa työtehtävistä sopiminen. Vakituiset yöhoitajat. |
| Ammatillinen osaaminen | Enemmän ammatillisia vastuualueita. Laajempi työnkuva. |

Lähiesimiehistä kolme vastasi, ettei työn sisältöön ja vaatimukseen voida vaikuttaa ikäjohtamisen näkökulmasta. Kolmen mielestä työn sisältöön ja vaatimukseen voidaan vaikuttaa jonkin verran. Yksi lähiesimies mainitsi, että jos työtehtävien yksilöllistämistä alettaisi toteuttaa, se pitäisi ottaa palkassa huomioon. Yksi lähiesimies toi esille, että ikääntyvillä hoitajilla on enemmän vastuuta ja laajempi työnkuva kuin nuoremmilla.

No niihin ei voida hirveästi vaikuttaa. Että se on se potilasaines tai asukasaines mikä meillä on.

Työvuorosta on selviydyttävä olipahan minkä ikäinen tahansa.

Jokaiselta vaaditaan se täys työpanos. ... ei voi antaa jollekin anteeksi joitain tekemisiä, koska se kaatuu sitten niitten muitten niskaan ja nekin on siinä oman tekemisensä rajoilla, että siihen ei oo mahdollisuutta tänä päivänä.

Mut toki semmosia on sovittu, että jos on itellä huonompi päivä, tai tuntee ettei jaksa kohdata ns. vaativia omaisia tai vaativaa asukasta, niin voi sanoa että voisitko sinä mennä tänään, että minä en jaksa. ... Täytyy vaan rehellisesti sanoa, että mä en jaksa enää tänään, että voitko sä mennä. Et ne on niitä pieniä, mitä voi tehdä.

... jotka kokee siinä [vaativampi hoitotyö] epävarmuutta, niin niiltä jää sitä tekemättä. Toisaalta se on varmaan sitten siellä tiimin sisällä hyväksytyjä asioita. Joku voi tuoda, tai ilmaista itseään, että mä teen sitten jotain muuta. Ja mun mielestä sekin on sinänsä hyvin, jos ajattelee että eläkeikä on lähellä, niin olla reaalikin. Että kannattako ahdistella yksittäistä työntekijää niin hirveesti sen takia, että koska jos se asia saadaan tiimin sisällä hoidettua, niin tämä tiimin työn hyödyntäminen on mun mielestä tärkeitä.

... iäkkäämpi hoitaja, niin hänellä on sitä työkokemusta enemmän, niin silloin jos ajatellaan sitä vastuukysymystä esimerkiksi, niin silloinhan he joutuu enemmän vastaamaan siitä osastosta silloin kun osastonhoitaja ei ole paikalla. Mä tietysti aina katson, että se on sitten kokeneempi hoitaja joka on se vastuuhoidtaja, joka ottaa koko osastosta sen vastuun. Sillä tavalla ei ainakaan helpotusta tule, jos ajatellaan sitä hoitajaa.

8.2.3 Työyhteisöön ja organisaatioon vaikuttaminen

Yksi lähiesimies toi esille, ettei mahdollisuutta erityisesti huomioida ikääntyviä työntekijöitä ole, sillä suurin osa työntekijöistä on yli 45-vuotiaita. Taulukossa 7 esitetään lähiesimiesten käsitykset keinoista, joilla työyhteisöön ja organisaatioon voidaan vaikuttaa.

TAULUKKO 7. Työyhteisöön ja organisaatioon vaikuttaminen

| Teema | Pelkistetty ilmaisu |
|--|---|
| Esimiehen ikäasenne | Oma positiivinen asenne ikääntyviä kohtaan. |
| Vuorovaikutus | Hyvä vuorovaikutus esimiehen ja työyhteisön välillä. |
| Työyhteisö mukaan työn kehittämiseen | Avoimuus työyhteisössä. Työn kehittämiseen kannustaminen. Työyhteisön näkemysten huomioon ottaminen. |
| Työaikajärjestelyt | Tiimityön hyödyntäminen työn organisoinnissa. Erialaisten työtapojen hyväksyminen. Omillle esimiehille viestittäminen työyhteisön tilanteesta. |
| Esimiehen ja työterveyshuollon yhteinen ymmärrys | Henkilökohtaisten toiveiden huomioiminen työvuorosuunnittelussa. Työajan lyhentäminen. |
| Esimiehen ja työterveyshuollon yhteistyö kuntoutusasioissa | Esimiehen ja työterveyshuollon yhteistyö organisaation tasolla ja yhteinen ymmärrys toiminnasta. |
| Kuntoutuksen hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä | Esimiesten ja työterveyshuollon yhteistyö kuntoutusvalinnoissa. Esimiesten ja työterveyshuollon yhteistyö kuntoutuksen sisältöjen suunnittelussa . Kuntoutusjaksojen hyödyntäminen koko työyhteisön kehittämisessä. |

Tärkeinä nähtiin työyhteisön kehittämiseen avoimuus ja hyvä vuorovaikutus työyhteisössä sekä esimiehen ja muun työyhteisön välillä. Myös työvuorosuunnittelun kehittäminen, hyvä yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja kuntoutusjaksojen hyödyntäminen työn kehittämisessä nähtiin keskeisinä keinoina vaikuttaa työyhteisöön ja organisaatioon. Haastatteluissa tuli esille hiljan käyttöön otettu autonominen työvuorosuunnittelu sekä uusi EU-rahoitteinen kuntoutukseen liittyvä kehittämishanke, jonka tarkoituksena on pidempiaikaisen hyödyn saaminen työyhteisöön.

Organisaatioon omalta osaltani... pystyn vaikuttamaan, koska sehän on ihan minun ja näitten tiimien vallassa, että miten se työ organisoidaan, että siihen pystyn. ... Mutta nyt tästä ikäjohtamisen näkökulmasta ... niin kaikilta vaaditaan sitä samaa, että siihen mulla ei oo mahdollisuuksia tosiaan, että mä jotenkin huomioisin yli neljävitiset, koska mulla suurin osa työntekijöistä on yli neljävitisiä.

... et se tietynlainen avoimuus silloin kun puhutaan jo ihan, et siellä taustalla on pitkiä sairaslomia, siinä tiimissä, omassa työryhmässä

avoin keskustelu ja se ymmärrys mitä varten joku ei voi tehdä jotain tai tarvii siihen tukea tai apua ettei tuu semmosta et kun muut selviää niin munkin pitää selvitä. Musta ne avoimet keskustelut on ollu erittäin hyviä ja tärkeitä.

...ollaan nyt yritetty viritellä tämmöistä tiimien sisäistä keskustelua ja kehittämistä että näkisin että se on myöskin työntekijöillä se vastuu itselänsä tästä työssä viihtymisestä ja tavallaan tämän työn organisoinnista. Että ei se voi tulla ylhäältä päin, kyllä se joka sitä työtä tekee, niin sen täytyy itse lähteä miettimään että miten hän tekee sen työn ja millä tapaa hän organisoii.

[Autonominen työvuorosunnittelu] lähtee työntekijän tarpeista, hänen biologisesta rytmistä ja sitten myöskin siitä, että me ollaan ihmisinä erilaisia.

Mutta että se näkemys tuolla työterveydessä myös on selkeä, että ei voi sieltä ehdottaa semmosta mitä me ei voida toteuttaa. Elikä se ymmärrys molemmin puolin että mitä se lähiesimies voi tehdä ja mitä ei voi tehdä. Elikä ei voi tehdä yksittäiselle semmosia räätälöintejä, koska sit se koko työyhteisö kärsii. Näistä ollaan ruvettu puhumaan silleen avoimesti ja työterveys myös kokee ne hirveen hyviksi.

Se ei oo vaan että joku käy kuntoutuksessa ja tulee takaisin ja so what? Että tavallaan se hyöty tulis siitä koko työyhteisöön ja tavallaan mahdollisesti joitain toimintatapoja ja sitä työn selkiyttämistä ja yhteisiä sopimuksia, tämmösiä pyritään saamaan. Koska ne samat ongelmathan monta kertaa on monilla muillakin. Että se ei oo se yksittäisen työntekijän raskain ongelma vaan se on koko tiimissä.

8.2.4 Ammatilliseen osaamiseen vaikuttaminen

Taulukkoon 8 on koottu lähiesimiesten keinoja tukea ikääntyvän työntekijän ammatillista osaamista sekä esimiesten käsityksiä työntekijöiden ammatillisiin kehittymistarpeisiin liittyvistä asenteista. Yksi lähiesimies toi esille, että esimies voi herätellä työntekijää pohtimaan ammatillista osaamistaan, mutta halukkuus koulutuksiin lähtee yksilöstä itsestään.

TAULUKKO 8. Ammatilliseen osaamiseen vaikuttaminen

| Teema | Pelkistetty ilmaisu |
|---|---|
| Kehittymistarpeiden tunnistaminen | Osaamisen puutteiden esille nostaminen stressin aiheuttajina. Työntekijän herättäminen pohtimaan työuraansa. |
| Ammatillisen kehittymisen tukeminen | Opiskeluun kannustaminen. Koulutuksiin kannustaminen. Työnkiertoon kannustaminen. Hiljaisen tiedon siirtämiseen kannustaminen. |
| Ammatillisiin kehittymistarpeisiin liittyvät asenteet | Muutokseen sopeutuminen vaikeaa. Motivaation säilyminen haasteena. Jäähdyttelyvaihe ennen eläkevuosia. |

Ammatilliseen osaamiseen liittyvät asiat nousevat yksilötasolla esille kehityskeskusteluissa, joissa käydään läpi urakehityssuunnitelma ja koulutustoiheet. Yläikärajaa kehityskeskusteluiden käymisessä ei haastatteluissa ilmennyt. Haastatteluissa kävi ilmi, että ikääntyvät ja ikääntyneet työntekijät eroavat koulutukseen lähtöhalukkuudessa toisistaan suuresti. Into lähteä koulutuksiin on suurimmillaan noin 40 ikävuoden jälkeen ja pienimmillään eläkevuosien lähestyessä. Yhdessä haastattelussa tuli esille kehityskeskustelujen merkitys eläkevaiheeseen valmistautumisen tukena.

Loppupeleissä mä ajattelen sen silleen, että mun tarkoitus ei siinä oo niin hirveesti sitä arvioida sitä työntekijää, vaan mun tehtävä on pistää sitä ihmistä ajattelemaan ja tulee sitä, mahdollisuuksia kehittyä ja sitä just että työinto pysys päällä että mitä sen kanssa tehdään. Ja niinkun koittaa laittaa ihmisiä oikeesti miettimään että tässä on vielä 20 vuotta jäljellä niinkun näillä 45-vuotiailla, että mitä meinaat ja miten voin auttaa esimiehenä.

Ja minähän seuran koko ajan ja sit jos kuka ei niinkun näytä lähtevän niin minä sitten kyselen että mistä se johtuu ja olisko nyt jotain sellaista mihin haluaisit mennä ja on se yks, se on sanonut että kun hän jo alkaa olla niin vanha että onko häntä nyt enää tarpeellista kouluttaa, niin mä sit kannustan että tottakai, ei tuu semmosta rajaa millon ei kouluteta.

Onhan ne asiat kuitenkin jokaisen mentävä läpi ja käytävä ne koulutukset ei voi sanoa että ei kuulu minulle, että minä jään kolmen vuoden päästä eläkkeelle. Kyllä se on vaan mentävä ja käytävä ja opittava ja kyllä se työkavereitten, työyhteisön tuki on varmaan se paras.

Jos ei oo tyytyväinen siihen työhönsä, niin silloin täytyy viimeistään tosa iässä [40 – 45 v] ruveta ... kattomaan, että mikä mä meinaan olla isona. Että ei sitten tuu semmonen katkeroitunu ja mä vaan käyn täällä

työssä. Että jos se ei ole oikee, niin on parempi lähtee pois. - Että kyllä ihan vakavasti näitä yritän auttaa ihmisiä pohtimaan, et pysyis viimeset 20 vuotta vielä se työinto päällä. ... ite oon hirveän tyytyväinen ollut näihin yli 45-vuotiaisiin. Kun se joku juttu siihen työhön saahaan, että pysyy se into päällä, niin kyllä ne on hyviä työntekijöitä.

Kun ruvetaan puhumaan näistä kehittymistarpeista ja koulutustarpeista, niin monesti he sanoo, että nyt se rupeis suuntaamaan kohti eläkevuosia että alkaa se semmonen jäädyttelyvaihe ja minä tietysti koitan tukea sitä. Ja koitan kannustaa just tän hiljaisen tiedon siirtämiseen.

8.2.5 Terveiden ja toimintakyvyn ylläpitoon vaikuttaminen

Terveiden ja toimintakyvyn ylläpitoon vaikuttamisen keinot on taulukossa 9 ryhmitelty työhön ja työoloihin, työyhteisöön ja työorganisaatioon, työntekijän voimavaroihin ja terveyteen sekä ammatilliseen osaamiseen. Haastatteluissa nousivat esille liikunnasta puhuminen kahvipöytäkeskusteluissa ja terveiden elämäntapojen esille ottaminen osastokokouksissa. Yksi lähiesimies kuitenkin mainitsi, että hänestä on parempi olla ottamatta esille liikuntaan liittyviä asioita kahvipöytäkeskusteluissa ja kaksi painotti työterveyshuollon roolia terveiden elintapojen edistäjänä. Kehityskeskusteluissa liikumiseen rohkaiseminen ja kuntoutusmahdollisuuksista tiedottaminen nousivat myös keskeisinä esille. Yksi lähiesimies mainitsi puheeksiottomenettelyn sairauspoissaolojen lisääntyttyä sekä ikääntyvän työntekijän tukemisen arvostamaan itseään ja pitämään itsestään huolta. Myös päivittäinen yhteistyö kuntahoitajan kanssa, työvuorosunnittelu, oman työn suunnittelu ja työkierto nähtiin keinoina vaikuttavaa terveyden ja toimintakyvyn ylläpitoon.

TAULUKKO 9. Terveiden ja toimintakyvyn ylläpitoon vaikuttaminen

| Teema | Pelkistetty ilmaisu |
|--|--|
| Työ ja työolot (ergonomia, työhygienia ja työturvallisuus) | Tiivis yhteistyö kuntahoitajaan työympäristössä. |
| Työyhteisö ja työorganisaatio (johtaminen, toimintatavat ja vuorovaikutus) | Kannustus kahvipöytäkeskusteluissa. Osastokokouksissa terveistä elämäntavoista puhuminen. Työhyvinvointi-iltapäivä työaikana. Työpaikkakokouksissa keskustelua työntekijöiden kuntoutusjaksoihin liittyen. Kuntoutusmahdollisuuksista tiedottaminen. Liikuntapalveluista tiedottaminen. Työvuorosunnittelu. Oman työn suunnittelu. Työkierto. |

| Teema | Pelkistetty ilmaisu |
|-----------------------------------|---|
| Työntekijän voimavarat ja terveys | Uimahalliliput puoleen hintaan. Tykytoiminta vapaa-aikana. Taukojumppa. Kuntosali työyksikössä käytössä omalla ajalla. Liikuntapistekilpailu. Kehityskeskusteluissa liikuntaan kannustaminen. Puheeksiottomenettely sairauspoissaolojen lisääntyä. Jaksamisen heikentyessä rohkaisu ottamaan yhteyttä työterveyshuoltoon. Ikääntyvän työntekijän tukeminen arvostamaan itseään ja pitämään itsestään huolta. Työterveyshuollon järjestämät ohjatut ryhmät osin työaikana. Kuntoutusjaksot. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa yksittäisen työntekijän asiassa: työn räätälöinti. Työterveyshuollon tarkastus kolmivuorotyön tekijöille. |

Vapaa-aikana yhdessä liikkuminen ja edulliset uimahalliliput olivat keskeisimpiä kaikkia työntekijöitä koskevia keinoja, jotka mainittiin tähän saakka toteutuneina. Myös työpaikan yhteydessä olevan kuntosalin käyttö tuli esille ja yhdessä työyksikössä oli suunnitteilla aloittaa syksyllä kuntosalitoiminta ja henkilökohtainen ohjaus. Yksi lähiesimies mainitsi hiljattain aloitetun taukojumpan ja kaksi käynnissä olevan työyksiköiden välisen liikuntapistekilpailun. Kaksi lähiesimiestä toi esille työajalla tapahtuvat työhyvinvointi-iltapäivät, jotka työsuojelu oli hiljattain nostanut esille.

Yksittäisen työntekijän työkykyyn vaikuttamisen keinoina mainittiin erilaiset kuntoutusjaksot ja työterveyshuollon järjestämät ohjatut ryhmät. Myös yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja työterveyshuollon tehostetut tarkastukset kolmivuorotyön tekijöille tulivat esille.

No monesti kahvipöytäkeskustelut on semmosia, en osaa sanoa, en muista oisko osastokokouksissa, mutta kahvipöytäkeskustelut on. Jokainen käy työterveydessä ja luulisin näin että kun jokainen on tällä alalla, niin ne perustiedot pitäisi siellä jo olla itsellään.

Ja sitte tietysti kyselen välillä että käytä kuntoilemassa ja miten sä hoidat kuntoos ja sillä tavalla että tulee niitä kysytyä. ...et kyl mä yritän kannustaa ja tulee aina välillä sitten puheeks.

Taas, kehityskeskusteluissa. Tai sit tietysti siinä on se, että jos mä, joku on enemmän sairas tai poissa töistä, niin meillähän on tää, se koskee kaikkia tää, meillä on tää puheeksiottomenettely. Meillä on tietty sabluuna minkä mukaan sitten mietitään.

Kyllä mä niinkun sillä tavalla jos on näitä kursseja esimerkiks Kunnon kuureja tai tällasia ASLAK-kursseja tai työkykykursseja ja niin kyllä mä aina jos semmosia tulee niin mä kyllä informoin. Ja sit mä katon jos joku ei oo ollu vähään aikaan, niin sit mä sanon että tässä ois sulle että mil-täs susta tuntuu että tarviisitsä tai.

8.3 Lähiesimiesten käsitys ikäjohtamisen toteutumisesta tällä hetkellä

Kysyttäessä lähiesimiehiltä kuinka ikäjohtaminen heidän mielestään toteutuu tällä hetkellä kolme haastateltavaa vastasi, että suoranaisia keinoja ei ole käytettävissä tai että keinoja on hyvin vähän. Pelkistetetyt ilmaisut on esitetty taulukossa 10.

TAULUKKO 10. Ikäjohtamisen toteutuminen tällä hetkellä

| Teema | Pelkistetty ilmaisu |
|--|---|
| Työyhteisö ja työolot (johtaminen, toimintatavat ja vuorovaikutus) | Työvuorosuunnittelu. Yötyön vähentäminen. Lomatoiveiden toteuttaminen. Työvapatoiveiden toteuttaminen. Avoimuus työyhteisössä. Esimiehen ja työyhteisön välinen vuorovaikutus. Kokeneiden ammattitaidon arvostaminen. Esimiehen arvostavan asenteen näkyminen. Uusien toimintatapojen avoin kokeileminen. Kehityskeskustelut. Kannustus. Kuntoutusjaksot koko työyhteisöä hyödyttämässä. |
| Työntekijän voimavarat ja terveys | Tiedon välittäminen kuntoutusmahdollisuuksista. Henkilökohtainen kannustaminen kuntoutukseen. |

Lähiesimiesten mielestä tällä hetkellä käytössä olevista keinoista parhaiten toteutuvat työaikoihin vaikuttaminen, avoimuus ja hyvä vuorovaikutus työyhteisössä ja esi-

miestyössä, esimiehen kannustus sekä kuntoutukseen ohjaaminen ja kuntoutuksen hyödyntäminen yksilötasolla ja työyhteisön kehittämisessä.

Joskus harmittaa itteä kun ei esimiehenä ole niitä keinoja tai mahdollisuuksia tavallaan jollain tavalla helpottaa sitä työtä.

Kun mahdollisuudet on kuitenkin aika pienet... ei voi lähteä eri ikäryhmiä nostamaan ylitse muiden... Huomioida pitää, mutta ei voi lähteä muuttamaan työkäytäntöjä tai -suunnitelmia tai ei voi pysäyttää kehitystä sen takia että meillä on tän ikäisiä ihmisiä. Meidän täytyy kulkea tän junan mukana. Mutta sitten siellä yksilökohtaisia asioita että meneekö sinne samalla voluumilla kun joku toinen, niin siinä voi olla että hyväksyy sen että toinen etenee hitaammin.

... että kun täällä ollaan töissä, pitää olla työkykyinen, pitää pystyä hoitamaan nämä asiat, jos on tänne kerta tullut ja sen työ sopimuksen allekirjoittanut, niin silloin on pystyttävä tekemään ne työt. Ja jos ei ole työkykyinen, niin sitten pitää jäädä pois, hakea sairaslomaa.

... työvuorosunnittelussahan tietenkin kysytään työntekijöiltä että haluaako tehdä yövuoroja, iltavuoroja tai mitä vuoroja niin siinä ikään-tyvillä työntekijöillä on ihan selkeät toivomukset, osa haluaa tehdä enemmän yövuoroja ja osa ei jaksa valvoa, että ne otetaan kyllä huomioon siinä organisaatiossa ihan ehdottomasti. ... on myös huomioitu sillä, että osa ikääntyvistä haluaa tehdä 30 tuntia viikossa, niin sekin on mahdollistettu. Kun ei enää jaksa tehdä täyttä työaika.

Ja mitä pientä nyt voi esimiehenä tehdä, niin tosiaan on se työvuorosunnittelu, on yks asia. Tietenkin lomatoiveet pyrin toteuttamaan, jos on ylimääräisiä virkavapaahakemuksia, ne pyrin toteuttamaan. ... Mutta kyllä mä sanon, että semmonen avoimuus on varmasti se yks ja se että kuitenkin toisaalta ollaan aika lailla samalla tasolla. Että on niinkun se, että uskalletaan tulla puhumaan ja se kynnys ei oo enää niin korkea varmasti mitä se on ollu.

8.4 Miten lähiesimiehet haluaisivat tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä

Esimiehiltä kysyttiin miten he haluaisivat tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä jos mitään rajoitteita ei olisi. Kaikkien vastaajien mainitsemia keinoja olivat fyysisesti kevyempi työ ja työajan joustot ilman ansionmenetyksiä, joita keinoja ei nähty tällä hetkellä realistisena. Työn räätälöiminen vastaamaan työntekijän yksilöllisiä tarpeita nousi myös lähes kaikissa haastatteluissa esille. Taulukossa 11 on esitetty pelkistetyt ilmaiset.

TAULUKKO 11. Miten lähiesimiehet haluaisivat tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä

| Teema | Pelkistetty ilmaisu |
|--|---|
| Työ ja työolot (ergonomia, työhygienia ja työturvallisuus) | Fyysisesti kevyempi työ. Työtehtävien räätälöinti. |
| Työyhteisö ja työorganisaatio (johtaminen, toimintatavat ja vuorovaikutus) | Mahdollisuus työajan lyhentämiseen ilman ansionmenetyksiä. Työajan yksilöllisyys. Työkierto ja uudelleen sijoittuminen nykyistä paremmin. Yövuorojen vähentäminen. Enemmän aikaa asukkaille. Asiakkaiden valinta henkisen ja fyysisen vaativuuden mukaisesti. Kaikille kevennetty työ ennen eläkevuosia. Eläkkeellejäämiskurssit. Työnohjaus. Henkilökunnan yhteistoiminnan tukeminen ja hyödyntäminen. Nuorten rekrytointi, jotta työyhteisössä olisi kaikenikäisiä. |
| Työntekijän voimavarat ja terveys | Säännölliset, perusteelliset ikäkausitarkastukset 45-vuotisinterventio (työntekijä, esimies, työterveyshuollon edustaja). Kaikille ikääntyville suunnatut ohjatut työkykyryhmät työaikana. Kuntoutusjaksot kaikille tietyn ikäisille. Helpompi pääsy kuntoutuksiin. Enemmän lyhyitä kuntoutusjaksoja. Työnantajan tarjoamat hyvinvointipalvelut. Työpaikan yhteydessä olevat kuntosalit. Liikuntasetelit ja muu rahallinen kompensointi Liikunnasta palkitseminen. |
| Ammatillinen osaaminen | Ergonomiakoulutus ennaltaehkäisevästi. |

Konkreettinen ennaltaehkäisevä toiminta nousi haastatteluissa esille, ja toimintakykyyn vaikuttamisen keinoina mainittiin perusteelliset ikäkausitarkastukset työterveyshuollossa, nykyistä helpompi pääsy kuntoutukseen ja monimuotoisemmat kuntoutus- ja hyvinvointipalvelut sekä liikuntaan kannustaminen. Työn organisointiin ja työyhteisöön vaikuttamisen keinoja olivat mahdollisuus kokonaisvaltaiseen työhön, työnohjaus ja senioriohjelma, työyhteisön yhteistoiminnan tukeminen ja hyödyntäminen sekä kaikenikäisten työyhteisöön pyrkiminen nuoria rekrytoimalla.

Ois pienemmät tiimit ja siellä ois lisää resursseja että heillä olis enemmän aikaa niille asukkaille, eikä olis sitten niin raskashoitoisia ne asukkaat. Että ois semmonen pieni yksikkö ja siellä he saisivat tupsuttaa niitten asukkaitten kanssa rauhassa ja tehdä kaikkea kivaa.

Toivoisin että olis semmonen mahdollisuus että voisi etsiä heille kevyempää työtä jos he ei jaksaa. Se ei ole tässä pitkäaikaishoidon sisällä mahdollista. ...Ja sitten myöskin sen, että olis mahdollisuus erilaisiin työajan joustoihin ja muihin eri tavalla. Että yhteiskunnan pitäisi myöskin herätä siihen, että saatais pidettyä tämä porukka töissä.

Sit varmaan ruvettais räätälöimään sitä työtä sen ihmisen näköiseksi, et katottais että mihin aikaan haluais tulla. Että jos olis reuma, niin oisko kivempi tulla kymmeneltä töihin ja olla sitten vaikka illalla pitempään, tai montako käyntiä siinä. Kattos sitten ihan ne asiakkaatkin, että tommonen ja tommonen, tuo vaatii ton ja ton verran sitä henkistä tai fyysistä resursseja siltä työntekijältä. Että ihan räätälöis sen että tolle ihmiselle tommoset päivät, ja jollekulle toiselle taas jotain muuta.

... pitäisi olla semmosessa erillisessä potissa rahaa et sitä räätälöimistä vois tehdä sujuvammin koska jos meiltä lähtee työkokeiluun työntekijä toiseen organisaatioon, me ei saada tilalle ja hän menee meidän rahoilla sinne niin sehän on taloudellisesti tosi suuri juttu. ... tulevaisuutta mietitään, että miten näitä pystyis sitten helpommin liikuttelemaan ja jos löytyis vielä semmonen uus työelämän polku. Kaikkien kohdalla se uudelleen koulutus ei tule kysymykseen, mutta kuitenkin suuressa organisaatiossa, ettei niitä jatkuvia sairaslomia olis, vois kuitenkin pysyä työkykyisenä.

Tätä on nyt mietitty sitten että pystyttäiskö [työterveyshuollon kanssa] tekemään semmonen kuvio, että siinä otettas sinä vuonna 45 täyttävät työntekijät ja esimies ja työterveyshuollosta edustaja ja tehtäs tämmönen perusteellinen ... fyysisen terveyden tsekkaus ja sitten kartoitettais myöskin nää psyykkiset ja sosiaaliset tekijät myöskin sen ihmisen, sikäli mikäli hän antais. Mut ois mahdollisuus semmoseen, että esimies ja työntekijä työterveyshuollossa yhdessä mieltis että missä ollaan ja mitäs tästä. ...Ja olis semmonen asiantuntijaporukka miettimässä että mitä mun työuralle ehkä tästä eteenpäin tapahtuis tai ois järkevää tehdä.

Kyllä mä jotenkin haluaisin sitä sillä tavalla, että vaikka jos ois kaks vuotta eläkkeeseen, niin jotenkin siellä ihan loppuajoilla, jotenkin keventää sitä työtä. Ois joku siirtymävaihe tai joku semmonen, että vois ajatella että nyt mä oon siinä ja nyt mun ei tarviikaan jaksaa ihan niin paljon, että ei ihan sinne loppuun asti tarviis ihan täysillä, vaan että olis jotenkin semmonen, se vois olla 2 – 3 vuotta. ...Mut se tietysti tässä vaatis jotakin. Että vois esimerkiks jäädä vaikka puolikkaalle tai jollekin tällaiselle tai vaikka 30-tuntiselle viikossa että ois joku sellanen että se ois niinkun ihan, se kuuluis vähän niinkun siihen.

Ihan säännöllisesti ajateltais että näitä iäkkäämpiä, että niille tulis ihan säännöllisesti jotkut ikäkausitarkastukset työterveyshuollossa... ja just nää kuntoutukset, että olis ihan niin, että kun on tietyn ikäinen ... olis tarjolla ihan automaattisesti.

Mitä on työterveyden kanssa puhuttu että semmonen konkreettisempi ennaltaehkäisevä toiminta, yhteistä näkemystä tähän ja rahallista tukea niin se olis semmonen mitä pitäis aloittaa. Nythän tehdään niissä tilanteissa enemmän, että kun ollaan jo kuntoutuksessa tai opiskeluun siirtymisessä tai tämmönen tää...

Kyllä tämmöset erilliset ryhmät mihinkä sitoudutaan ja mitä vois tehdä työaikana säännöllisesti tietyn ajan ja jota seurattais myös sen fyysisen kunnon kannalta, että onko se tuonu jotakin.

Tää työntekijä ainakin koki sen [työterveyshuollon järjestämä eri hallintokuntien yhteinen kurssi työntekijöille, jotka ovat jäämässä eläkkeelle 2 – 3 vuoden päästä] sillä tavalla hyväksi, että siellä vähän näki että minkälaisia eri töissäkin on vähän erilaisia ajatuksia ja sillä tavalla. ...Mun mielestä hän vähän siitä piristyi ja varmaan oli sitten ajatellut näitä kaikkia ja mitä siihen ikääntymiseen liittyy ja että sit siihen työhön. Hän ehkä osas paremmin sit sitä ikäänsä, ikääntymistä ja sitten sitä työtä ajatella jotenkin yhteen tai jotain sellasta siinä ihan niinkun näkyi.

9 POHDINTA

9.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Työssä selvitettiin Jyväskylän kaupungin vanhuspalveluiden lähiesimiesten käsityksiä ikäjohtamisesta ja ikääntyvistä työntekijöistä. Tutkimuksen päätarkoituksena oli kar- toittaa ikäjohtamisen toteutumista ja kehittämismahdollisuuksia lähiesimiesten työssä.

Lähiesimiehistä yksi **määrittä ikäjohtamisen** ikääntyvien työntekijöiden tarpeet huomioon ottavaksi esimiestyöksi ja muut viisi kertoivat ymmärtävänsä ikäjohtamisella eri-ikäisten johtamista, jolloin huomioidaan, että eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaiset tarpeet. Viiden ryhmästä kahden mielestä ikäjohtamisella tarkoitetaan nykyisin vanhempien työntekijöiden johtamista. Molemmille määrittelyille löytyy tukea kirjallisuudesta (vertaa kappale 2.1), joten voi todeta, että ikäjohtamisen käsitteet olivat haastatelluille lähiesimiehille tuttuja. Tätä käsitystä tukee myös se, että kaksi lähiesimiestä toi haastattelussa esille molemmat määrittelyt.

Kysyttäessä oliko haastateltavilla mielestään riittävästi **tietoa ikäjohtamisesta työkyvyn tukena** yksi heistä toi esille, ettei hänellä mielestään ole riittävästi tietoa ja kolme arvioi itsellään olevan paljon tietoa asiasta, mutta lisätieto olisi hyväksi. Kaksi lähiesimiestä arvioi itsellään olevan riittävästi tietoa ikäjohtamisesta, ja toinen heistä mainitsi, että kuitenkin keinoja puuttuu tällä hetkellä. Haastatelluista yksi kertoi hankineensa tietoa ikäjohtamisesta johtamiskoulutuksesta, samoin luennot, itsenäinen kirjallisuuden lukeminen sekä pyrkimys tiedostaa tilanteita nousivat esille. Ikääntyvä työntekijä –seurantatutkimuksen pohjalta määritellyt ikäjohtamisessa tarvittavat neljä uutta esimiestaitoa ovat oman ikäasenteen selvittäminen, oma osallistuminen tiimityöskentelyyn, töiden sisällön ja vaatimusten yksilöllinen suunnittelu, johtaminen työntekijän voimavarojen mukaan sekä avoin ja varhainen tiedonvälitys tulevista muutoksista. Haastattelukysymyksissä näitä teemoja ei tarkemmin nostettu esille, joten jäi selvittämättä, miten esimiehet itse määrittävät tiedon, jota ikäjohtamisessa tarvitaan. Kuitenkin Kuntatyö 2010 –kyselyn tulosten mukaan (vertaa kappale 5.3) esimiehen ikäjohtamisen keinovalikoimaa lisää hänen hankkimansa omaehtoinen koulutus.

Lähiesimiesten ikääntyviin työntekijöihin yhdistämiä piirteitä olivat kokemus ja näkemys sekä hyvät vuorovaikutustaidot. He näkivät ikääntyvät esimiestyön voimavarana ja eri-ikäisyyden työyhteisön rikkautena. Myös yksilöllisyys voimavarojen ja terveyden muutoksissa tuli kaikissa haastatteluissa esille. Ikääntyvien työntekijöiden haasteena nähtiin työn muutokset ja oppiminen. Vahvan näkemyksensä johdosta heidät nähtiin myös mahdollisina ristiriitojen aiheuttajina työyhteisössä. Puolet lähiesimiehistä toi esille, että motivaation suhteen ikääntyvät työntekijät ovat kahtiajakautunut joukko. Ammatillisen kehittymisen tunnistettiin olevan käännekohtassa noin 45-vuotiaana ja ikääntyviin työntekijöihin liitettiin myös työhön väsymisen ja kyynisyyden piirteitä sekä sitoutuneisuuden vähenemistä eläkeiän lähestyessä.

Tulos on yhtenevä vallitsevan teorian kanssa, sillä on hyvin tunnettua, että ikääntymisen myötä yksilöiden väliset erot terveyden ja toimintakyvyn muutoksissa kasvavat. Koska psyykkisen toimintakyvyn ikääntymismuutosten nähdään vaikuttavan vain vähän henkilön todelliseen työkykyyn, näyttäisi muutoksiin sopeutumisen haaste johtuvan eniten asenteista, mitä ajatusta tukee myös haastatteluissa esille tullut vahvojen näkemysten ilmeneminen työyhteisössä. Ikääntyviin yhdistettäviä ns. henkisen kasvun ominaisuuksia ovat harkitsevuus, kokonaisvaltaisen ajattelun lisääntyminen, luotetta-

vuus ja sitoutuminen työhön. Nämä ominaisuudet oletettavasti toisaalta lisäävät ristiriitoja työyhteisössä ja toisaalta ehkäisevät niiden syntymistä (vertaa kappaleet 2.2 ja 4.2).

Lähiesimiesten mainitsemat ikääntyvien työntekijöiden **ammattilliset vahvuudet** liittyivät työkokemukseen ja sen myötä tulevaan kokonaisnäkemykseen, joka johtaa kykyyn organisoida ja kehittää työtä. Myös hyvät vuorovaikutustaidot ja elämänhallinta mainittiin ikääntyvien työntekijöiden vahvuuksina. Ammatillisia **kehittymistarpeita** olivat työnkuvien muutoksesta ja työn kehittymisestä johtuvat hoitotaitojen, uusien työvälineiden, kirjallisten töiden ja tiimityötaitojen uudenlaiset osaamisvaatimukset. Tuloksessa kiinnittää huomiota, että vaikka vuorovaikutustaitoja kuvataan hyviksi, tiimityötaitot mainitaan kehittymistarpeiksi. Selityksenä voisi olla, että vuorovaikutusta enemmän tiimityön haasteet liittyvät työn organisointiin sekä työn ja työkuultuurin muutokseen.

Ikääntyvien työntekijöiden työtä koskevista **arvoista ja asenteista** lähiesimiehet nosivat vahvasti esiin oman työn arvostamisen ja sitoutuneisuuden. Toisaalta ikääntyvisissä nähtiin myös työhön väsymisen ja kyynisyyden sekä työstä irrottautumisen piirteitä ennen eläkeikää. Motivaation suhteen ikääntyvät nähtiin kahtiajakautuneena joukkona, ja osa haastateltavista viittasikin keski-ikäen kehitystehtävien onnistuneeseen käsitteeseen työelämän viimeisten vuosien suunnan näyttäjänä. Lähellä eläkeikää tapahtuvan vastuiden vähentämisen voi nähdä sopeutumisenä voimien vähenemiseen ja pienempänä sitoutumisena työyhteisöön. Sen voi myös katsoa olevan valmistautumista työelämästä luopumiseen, tilan antamista nuoremmille ja mentorina toimimista.

Lähiesimiehet nimesivät useita keinoja, joilla oli pystytty vaikuttamaan **fyysisiin työoloihin**. Näitä olivat työhön ja työympäristöön vaikuttaminen esim. riittävillä ja tarkoituksenmukaisilla apu- ja työvälineillä, ajanmukaisilla työtiloilla, kodinmuutostöillä, fysioterapeutin kotikäynneillä sekä työsuojelu ja työturvallisuusasioilla. Myös johtamisen, toimintatapojen ja vuorovaikutuksen alueelta nousi useita fyysisiin työoloihin vaikuttamisen keinoja, joista keskeisin oli työvuorosunnittelu. Tiimityö, parityö sekä oman työn suunnittelu ja rytmitys olivat keskeisiä keinoja. Työntekijän voimavaroihin ja terveyteen vaikuttamisen keinoja olivat taukojumppa, ergonomiakoulutus, yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja fysioterapeutin konsultaatiot sekä omaehtoiseen liikkumiseen kannustaminen. Myös apuvälineiden tarkoituksenmukainen käyttäminen ja muu

ergonomia mainittiin. Fyysisiin työoloihin vaikuttamisen keinojen suuri määrä toisaalta selittyy voimassa olevalla työsuojelulainsäädännöllä, toisaalta kuvaa työtoiminnan vakiintuneisuutta. Se, että haastatteluissa tuli ilmi useita fyysisiin työoloihin vaikuttamisen keinoja, johtunee osaltaan myös siitä, että ne ovat konkreettisia, helposti hahmotettavissa olevia toimia. Asian merkityksellisyyttä kuvaa myös se, että Laineen tutkimuksen mukaan tyytymättömyys fyysisiin työolosuhteisiin oli yhteydessä heikompaan ammattiin sitoutumiseen erityisesti yli 50-vuotiailla hoitotyöntekijöillä (vertaa kappale 5.3).

Työn sisältöön ja vaatimukseen vaikuttamisen keinot nähtiin vähäisinä; kolme lähiesimiestä oli sitä mieltä, ettei niihin voida vaikuttaa, ja kolmen mielestä niihin voidaan vaikuttaa jonkin verran. Työhön ja työoloihin vaikuttamisen keinoina mainittiin nostolaitteiden hyödyntäminen. Johtamisen, toimintatapojen ja vuorovaikutuksen alueelta mainittiin tiimin sisäinen työnjako, tilannekohtainen tehtävistä sopiminen työyhteisössä sekä vakituiset yöhoitajat. Vastauksissa tuli esille, että ikääntyvillä työntekijöillä on enemmän vastuuta esimiehen poissa ollessa ja enemmän ammatillisia vastuualueita sekä laajempi työnkuva kuin nuoremmilla. Suurin osa esiin nousseista työn sisältöön ja vaatimukseen vaikuttamisen keinoista koskee koko työyhteisöä, ainoastaan ikääntyvien nuorempia suurempi vastuu nousi esille ikään liittyvänä asiana, joka selittyy heidän vahvalla ammattitaidollaan ja sitoutuneisuudellaan. Yleistäen voi sanoa, että isoissa yksiköissä on enemmän mahdollisuuksia tukea työkykyä vaikuttamalla työjärjestelyihin (vrt. kappale 5.3).

Työyhteisöön ja organisaatioon voidaan lähiesimiesten mielestä vaikuttaa johtamisen, toimintatapojen ja vuorovaikutuksen keinoin hyvällä vuorovaikutuksella esimiehen ja alaisten välillä sekä työyhteisön avoimuudella ja suvaitsevaisuudella. Työvuorosuunnittelu, hyvä yhteistyö työterveyshuoltoon sekä kuntoutuksen hyödyntäminen koko työyhteisössä nähtiin erityisesti ikääntyneiden työkykyyn vaikuttamisen keinoina. Yksi lähiesimies oli sitä mieltä, ettei työyhteisöön ja organisaatioon voida ikäjohtamisen näkökulmasta vaikuttaa, sillä suurin osa työntekijöistä on yli 45-vuotiaita. Tällöin ikäjohtaminen ikääntyvien johtamisena ja koko työyhteisön johtamisena käytännössä yhdistyvät, ja esimiestyön näkökulmasta nuoret työntekijät ovatkin niitä, joiden tarpeet esim. työn ja perheen yhtensovittamisessa vaativat esimiehen erityistä huomiota.

Lähiesimiesten mainitsemat keinot, jolla he voivat vaikuttaa työntekijöiden **ammattiliseen osaamiseen** olivat ammatillisten kehittymistarpeiden esille nostaminen, ammatillisen kehittymisen tukeminen sekä ammatillisiin kehittymistarpeisiin liittyvien asenteiden tunnistaminen. Käytännön keinona olivat kehityskeskustelut ja työyhteisön tuki. Esille tuli myös ikääntyvien kahtiajakautuneisuus sen suhteen, kuinka innokkaita he ovat hakeutumaan koulutukseen. Haastatteluissa ei tullut esille yläikärajaa koulutukseen kannustamisessa tai velvoittamisessa, ja esimiestyön näkökulmasta ikääntyvät työntekijät olivat hyvin yksilöllinen joukko ammatillisen osaamisen, koulutushalukkuuden ja tarvitsemansa tuen suhteen.

Terveyden ja toimintakyvyn ylläpitämiseen lähiesimiehet mainitsivat useita keinoja, joista yleisin oli liikkumiseen kannustamisen kahvipöytäkeskusteluissa ja terveistä elintavoista puhuminen. Liikunta- ja kuntoutusmahdollisuuksista tiedottaminen, toteutuneista kuntoutusjaksoista keskusteleminen, työvuorosuunnittelu, työkierto ja oman työn suunnittelu nähtiin keinoina tukea terveyden ja toimintakyvyn ylläpitoa. Keskeisiä toteutuneita keinoja olivat edulliset uimahalliliput, taukojumppa sekä vapaa-aikana yhdessä liikkuminen. Myös työpaikan yhteydessä olevan kuntosalin käyttö, liikuntapistekilpailu, taukojumppa ja työhyvinvointi-iltapäivät mainittiin. Yksittäisen työntekijän työkykyyn vaikuttamisen keinoina mainittiin lisäksi erilaiset kuntoutusjaksot ja työterveyshuollon järjestämät ohjatut ryhmät. Myös yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja työterveyshuollon tehostetut tarkastukset kolmivuorotyön tekijöille tulivat esille. Osa mainituista keinoista on organisaation yleisten linjausten mukaisia ja osa sellaisia joihin osastonhoitajat voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa, kuten kuntoutukseen kannustaminen ja harrastusten mahdollistaminen.

Kysyttäessä lähiesimiesten **käsitystä ikäjohtamisen toteutumisesta** tällä hetkellä, puolet heistä oli sitä mieltä, ettei suoranaisia keinoja vaikuttaa ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukemiseen ole käytettävissä tai että keinoja on hyvin vähän. Käytössä olevista keinoista parhaiten toteutuvat työaikoihin vaikuttaminen, avoimuus ja hyvä vuorovaikutus työyhteisössä ja esimiestyössä, esimiehen kannustus sekä kuntoutukseen ohjaaminen ja kuntoutuksen hyödyntäminen yksilötasolla ja työyhteisön kehittämisessä. Vaikka esimiehet kertoivat, ettei keinoja juuri ole käytössä, mainintoja käytetyistä keinoista tuli melko runsaasti. Tämä saattaa johtua siitä, ettei käytössä olevia keinoja mielletä erityisesti ikääntyviä koskevaksi johtamiseksi.

Kaikki lähiesimiehet **haluaisivat tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä** fyysisesti kevyemmän työn ja ilman ansionmenetyksiä tapahtuvien työajan joustojen avulla, mutta näitä keinoja ei nähty realistisina. Myös työtehtävien räätälöinti ja työajan yksilöllisyys, tihennetyt terveystarkastukset ja helpompi pääsy kuntoutukseen, systemaattinen senioriohjelma ja muu konkreettinen ennaltaehkäisevä työ nähtiin keinoina tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä. Varhaiseen eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavat monet yhteiskuntatason ongelmat ja viime aikoina kysymyksenasettelua yksilötason eläkeajatuksista on suunnattu työssä jatkamisesta käytävään laajempaan keskusteluun vaihtoehdoista ja erilaisista arvoista (vertaa johdanto). Tähän keskusteluun liittyvät myös työajan joustot, mikäli halutaan etsiä nykyistä tehokkaampia keinoja.

Ikäjohtamista ja ikääntyvän työntekijän työkykyyn liittyvää tietoutta maassamme tuotettu runsaasti, ja aihetta tutkitaan edelleen vilkkaasti. Ikäjohtamisessa ja ikääntyvien työkyvyn tukemisessa on keskeistä, että työtä ja työelämää on muutettava ihmisen tarpeita vastaavaksi (vertaa kappaleet 2.1 ja 4.3.2). Tätä työtä varten haastatelluilla lähiesimiehillä oli tietoa ikäjohtamisesta, ja työyhteisöissä oli tehty paljon työssä jaksamisen tukemiseksi, mutta käytössä olevat keinot eivät vaikuta riittävästi. Tulosten perusteella näyttää siltä, että työvuorosunnittelulla ja muilla työaikajoustoilla ei voida tarpeeksi tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä ja ettei ergonomista kuormaa voida riittävästi keventää. Työssä jatkamista tukisivat työntekijälle nykyistä edullisemmat mahdollisuudet työajan joustoihin, mitkä vaatisivat yhteiskunnallisia ja organisaatiotason päätöksiä, eivätkä siten ole haastateltujen lähiesimiesten päätettävissä. Työssä jaksamiseen voitaisiin vaikuttaa uudennlaisilla työaikajärjestelyillä ja työn räätälöinnillä, mikä vaatisi ajattelutavan muutosta ja olisi eri tavoin toteutettavissa erityyppisissä työyksiköissä. Tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa yksilötason asioissa sekä kuntoutuksen hyödyntäminen koko työyhteisön kehittämisessä sekä monipuolisen senioriohjelman luominen tulivat haastatteluissa esille realistisina kaupungin organisaatiossa toteutettavissa olevina keinoina.

9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen koherenssi korostuu. (Tuomi & Sarajärvi, 135.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä ajatellen yleistettävyyttä. Ajatuksena on kuitenkin, että kun yksityistä tapa-

usta tutkitaan kyllin tarkasti, saadaan näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu tarkasteltaessa ilmiötä yleisellä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.)

Pyrkimyksenä tutkimuksessa oli selvittää mitä keinoja vanhuspalveluiden lähiesimiehet nostavat esiin ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukemisessa sekä kartoittaa heidän käsityksiään ikääntyvistä työntekijöistä ja ikäjohtamisesta sekä tuoda heidän näkökulmansa ikäjohtamisen kehittämisestä esiin. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruutapana teemahaastattelu oli tähän käyttökelpoinen, sillä vastaajat voivat vastata omin sanoin ilman etukäteen sidottuja vastausvaihtoehtoja.

Tutkimuksen kohdejoukko oli kuusi lähiesimiestä, jotka edustivat vanhuspalveluiden kaikkia toimintayksiköitä kattavasti. Ennen varsinaisten haastattelujen tekemistä yhtä lähiesimiestä haastateltiin pilottihaastateltavan roolissa, mikä auttoi haastattelijaa ilmiön hahmottamisessa sekä tuki varsinaisten haastattelukysymysten muotoilussa. Haastateltavien kanssa oli etukäteen puhelimitse sovittu haastatteluajat, jolloin heitä oli pyydetty varaamaan haastattelua varten noin kaksi tuntia aikaa. Esitietolomakkeet lähetettiin heille noin viikkoa ennen haastatteluajankohtaa sähköpostitse. Haastattelut tehtiin haastateltavien työhuoneissa tai muussa suljetussa tilassa, ja kaikki haastateltavat pystyivät keskittymään haastatteluun ilman keskeytyksiä. Haastattelujen luotettavuutta lisäsi lisäksi se, että haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin sanatarkasti muistiin ja että haastattelijana, litteroijana ja analysoijana toimi sama henkilö.

Haastattelukysymysten laadinnassa käytettiin tukena tunnettua laaja-alaista työkykymallia, Työkykytaloa, koska sen arvioitiin toimivan kattavana viitekehystenä keskusteluteemoille, mikä toteutui tutkimuksessa kokonaisuutena tarkasteltuna hyvin. Haastattelurungon ulkopuolelle jätettiin tietoisesti Työkykytaloon kuuluvat lähiyhteisöä ja yhteiskuntaa koskevat kysymykset, koska niiden ajateltiin näkyvän lähiesimiesten vastauksissa taustaoletuksina. Sen varmistamiseksi, että kaikki teemat tulisivat käsitellyiksi, haastattelukysymykset esitettiin kaikille haastateltaville systemaattisesti, vaikka aihetta olisi sivuttu jo aiemmin haastattelun kuluessa. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi osaltaan se, että toisen haastattelukysymyksen jälkeen haastateltaville tähdennettiin, että haastattelussa näkökulma on tarkoitus pitää yli 45-vuotiaassa työntekijöissä. Tutkimuksessa ei käynyt selville, miten lähiesimiehet itse määrittävät ikäjohtamisessa tarvittavan tiedon, joten tältä osin haastatteluteemat eivät toimineet tarpeeksi tarkasti.

Aineiston analyysivaiheessa haastatteluteemat luokitettiin käyttäen Työkykytaloon perustuvaa haastattelurunkoa analysoinnin perusrakenteena, minkä jälkeen suurin osa haastatteluteemoista luokitettiin alakategorioihin Työkykyä ylläpitävän toiminnan perusmallin mukaisesti. Näitä tunnettuja malleja on käytetty lukuisissa tutkimuksissa, mm. Terveys 2000 tutkimuksessa ja Tyky-barometrissä (vrt. Gould 2006, 34, 50, Tyky-barometri 2002, 11 – 12). Muita haastatteluteemoja koskevista pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin omat luokat induktiivisen sisällön analyysin avulla. Yhteys tulosten ja aineiston välillä pyrittiin osoittamaan käyttämällä autenttisia lainauksia, ja lainauksiksi nostettiin onnistuneesti haastattelukohtia, jotka elävöittivät ja havainnollistivat tutkimustuloksia. Jälkeen päin tarkasteltuna voi olettaa, että toteutettua väljempi, vähemmän strukturoitu teemahaastattelurunko olisi tuonut haastateltavien tärkeinä pitämät asiat selkeämmin esille ja ohjannut aineiston pelkistetympään analysointiin ja tutkimustulosten dokumentointiin.

9.3 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin ikäjohtamista lähiesimiesten näkökulmasta. Tulevaisuudessa olisi hyvä selvittää millaisilla keinoilla ikääntyvät työntekijät itse toivoisivat lähiesimiesten tukevan heidän työkykyään ja miten he arvioivat ikäjohtamisen toteutumista omassa työyhteisössään. Mielenkiintoinen, myös organisaation taloudellista panostusta vaativa jatkotutkimushanke olisi laaja-alainen tutkimus, jossa kartoitettaisiin joidenkin terveydenhuollon yksiköiden lähtötilanne ja ohjattaisiin niitä oman senioriohjelman kehittämisessä. Hanke toteutettaisiin tiiviissä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa ja toimien vaikuttavuutta tutkittaisiin riittävän pitkän ajan kuluttua.

10 LÄHTEET

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo J. & Koskinen S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hallitusohjelma 24.6.2003. Pääministeri Matti Vanhasen I hallituksen ohjelma http://www.valtioneuvosto.fi/tiedostot/julkinen/vn/hallitus/Paeaeministeri_Matti_Vanhasen_hallituksen_ohjelma_24.6.2003/131465.pdf [www-dokumentti]. [viitattu 9.11.2006].

Hallitusohjelma 19.4.2007. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma <http://www.valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf> [www-dokumentti]. [viitattu 6.5.2007].

Halme, P. 2005. Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen – käsiteanalyysi. Working paper 305/2005. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.

Halmeenmäki, T. 2006. Varaudutaanko eläkepoistumaan riittävästi. Teoksessa Kuntatyö murroksessa – miten jaksaa työntekijä? Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. [www-dokumentti]. [viitattu 31.8.2007]. http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4241/K2010_Kuntatyo_murroksessa.pdf

Harkonmäki, K. 2006. Alempien ammatillisten eläkeikien merkitys työssä jatkamis- ja eläkeaikomuksille. Teoksessa Kuntatyö murroksessa – miten jaksaa työntekijä? Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. [www-dokumentti]. [viitattu 31.8.2007]. http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4241/K2010_Kuntatyo_murroksessa.pdf

Hildén, R. 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Tampere: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi.

Horppu, R. Keskusteluja työssä jatkamisesta. 2007. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 32. Helsinki: Työterveyslaitos. http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Tiedotteet/tiedote_14_2007.htm

Ikäohjelman monet kasvot. 2002 – Kansallisen ikäohjelman 1998 – 2002 loppuraportti 2002. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Helsinki. [www-dokumentti]. [viitattu 21.11.2006]. <http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/ikaloppu/ikaohjelmankasvot.pdf>

Ilmarinen, J. 1999. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö.

Ilmarinen, J. 2003. Ikääntyvän työvoiman työkyvyn ylläpitäminen. Teoksessa Gerontologia. Toim. Heikkinen, E. & Rantanen, T. Tampere: Duodecim.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos & sosiaali- ja terveysministeriö. Jyväskylä: Gummerus.

Ilmarinen, J., Huuhtanen, P., Louhevaara, V. & Näsman, O. 2001. Ikääntymiseen ja työhön liittyen teoreettisten mallien ja viitekehysten kehittäminen osana työkykyä ylläpitävää toimintaa. Teoksessa Ikääntyvä arvoonsa – ikääntyvien työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämishjelma 1990 – 1997. Toim. Ilmarinen, J. & Louhevaara, V. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Jyväskylä: Gummerus.

Julkunen, R. 2003. Kuusikymmentä ja työssä. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Klockars, M. 1995. Ikääntyminen ja työkykyindeksin muutokset. Teoksessa Ikääntyvä työntekijä v. 1981 – 92. Työn, elämäntyylin, terveyden ja työkyvyn muutokset. Toim. Tuomi, K. Helsinki: Työterveyslaitos

Julkunen, R. & Pärnänen, A. 2005. Uusi ikäsopimus. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Jyväskylän kaupungin henkilöstökertomus vuodelta 2006. Luonnos 29.3.2007. [www-dokumentti]. [viitattu 4.9.2007].
http://www3.jkl.fi/hallinto/hallintokeskus/files/henkilostokertomus2006_luonnos2903.pdf

Jyväskylä-sopimus. Jyväskylän kaupungin henkilöstöpoliittinen linjaus. 2006. [www-dokumentti]. [viitattu 13.10.2007].
http://www.jkl.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/4501_jyvaskyla-sopimus-web.pdf

Jyväskylän kaupunki. Sosiaali- ja terveystalvvelukeskus. Sosiaali- ja terveystalvvelukeskuksen henkilöstökertomus vuodelta 2006. 2007.

Kauppinen, M. 2005. Miten käy palvelukyvyyn? Kuntien valmistautuminen väestömuutoksen vaikutuksiin. Yhteistyö, uudistuvat palvelurakenteet ja työhyvinvointi kuntastrategioiden ytimiksi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. & Tossavainen, A. 2004. Työ ja terveys Suomessa 2003. Helsinki: Työterveyslaitos.

Koivula, L. Monen hoitajan tekee mieli muualle töihin. Sairaanhoitajaliitto. 11.2.2007. [www-dokumentti]. [viitattu 18.10.2007].
http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/artikkeli/?ARTIKKELI_NUM=55530

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos.

Kuntatyö kunnossa. Oppaat, ohjeet, toimintamallit. 6.6.2007. [www-lähde] [viitattu 1.9.2007].
http://www.keva.fi/Default.asp?type_nr=0&lang=fi&cid=3&id=3384&menu1_Id=150&menu2_Id=457

Kuntatyö 2000. Kuntatyö kunnossa. Kuntien eläkevakuutuksen julkaisu 3/2000. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Kuntatyö 2010 –projekti. Kuntatyö kunnossa. 29.12.2006. [www-dokumentti]. [viitattu 11.5.2007].

http://www.keva.fi/default.asp?cid=3&menu1_id=138&id=4184&lang=fi

Kuntatyöntekijöiden keski-ikä 45 vuotta – nuorimmat kuntatyöntekijät Uudellamaalla, vanhimmat Kainuussa ja Lapissa. 21.8.2007. [www-dokumentti]. [viitattu 1.9.2007].

http://www.keva.fi/default.asp?modul=News&News_id=1094&lang=fi&menu1_id=2&menu2_id=519&cid=2

Kuntien eläkevakuutuksen ennuste 2008 – 2025: yli puolet kunta-alan työntekijöistä siirtyy eläkkeelle vuoteen 2025 mennessä. 26.3.2007. [www-dokumentti]. [viitattu 2.9.2007].

http://www.keva.fi/Table_pict/cid2/Info_txt/id4874/Kunta_alan_elakepoistuma_2008_2025.pdf

Kuntien eläkevakuutus tukee työssä jatkamista. [www.dokumentti]. [viitattu 5.5.2007].

http://www.keva.fi/Table_pict/cid2/Info_txt/id4752/tyossa_jatkaminen.pdf

L 13.6.2003/549. Kunnallinen eläkelaki. Säädös valtion säädöstietopankki Finlexin sivustolla. Viitattu 14.10.2007. [Http://finlex.fi](http://finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030549?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ammatillinen%20kuntoutus>

L 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki. Säädös valtion säädöstietopankki Finlexin sivustolla. Viitattu 14.10.2007. [Http://finlex.fi](http://finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6terveyshuoltolaki%2A>

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Säädös valtion säädöstietopankki Finlexin sivustolla. Viitattu 14.10.2007. [Http://finlex.fi](http://finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

Laine, M. 2005. Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen. Turun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta.

Laine, M., Wickström, G., Pentti, J., Elovainio, M., Kaarlela-Tuomaala, A., Lindström, K., Raitoharju, R. & Suomala, T. 2006. Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005. Tampere: Työterveyslaitos.

Moilanen, R. 2005. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen – näkökulmia ikäjohtamiseen. Working paper 302/2005. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.

Mäkitalo, J. Työkyvyn käsite. 2006. Teoksessa Työterveyshuolto. Toim. Antti-Poika, M., Martimo, K.-P. & Husman, K. Duodecim. 2. uud. p. Hämeenlinna: Karisto.

- Ollila, M. & Joki E. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla. Kuntien eläke-
vakuutus. [www-lähde] [viitattu 9.4.2007].
http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Teka9079_05s.pdf
- Oulasvirta, L. & Brännkärr, C. 2001. Toimiva kunta. Vantaa: Kuntakoulutus Oy.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Klockars, M. 1995. Ikääntyminen ja työkykyindeksin
muutokset. Teoksessa Ikääntyvä työntekijä v. 1981 – 92. Työn, elämäntyylin, tervey-
den ja työkyvyn muutokset. Toim. Tuomi, K. Helsinki: Työterveyslaitos
- Ruoppila, I. & Suutama, T. 1994. Johtopäätökset väestön ja yksilöiden vanhenemisen
merkityksestä työelämän kannalta. Teoksessa Ikääntyminen ja työ. Toim. Kuusinen,
J., Heikkinen, E., Huuhtanen, P., Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T.,
Mustapää, O. & Rautoja, S. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ruoppila, I. & Suutama, T. 1994. Psykkisen toimintakyvyn muutokset vanhetessa..
Teoksessa Ikääntyminen ja työ. Toim. Kuusinen, J., Heikkinen, E., Huuhtanen, P.,
Ilmarinen, J., Kirjonen, J., Ruoppila, I., Vaherva, T., Mustapää, O. & Rautoja, S. Hel-
sinki: Työterveyslaitos
- Saari, P. 2006. Esimiesten toiminta työntekijöiden työssä jatkamisen tukemiseksi.
Teoksessa Kuntatyö murroksessa – miten jaksaa työntekijä? Helsinki: Kuntien eläke-
vakuutus. [www-dokumentti]. [viitattu 1.9.2007]
http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4241/K2010_Kuntatyo_murroksessa.pdf
- Saari, P., Harkonmäki, K. & Väänänen, J. 2006. Työhyvinvoinnin muutos kunnissa
2003 – 2006. Kuntatyö 2010 – tutkimuksen raportteja 3/2006. Helsinki: Kuntien elä-
kevakuutus. [www-lähde]. [viitattu 1.9.2007]
http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4241/K2010_kuntarap_03-06.pdf
- Sosiaali- ja terveystieteiden strategiat 2010. Sosiaali- ja terveysministeriö. 2001.
[www-lähde] [viitattu 15.4.2007].
<http://pre20031103.stm.fi/suomi/tao/julkaisut/strategia/strategiat2010/strategia2010.pdf>
- Suomelle tunnustusta ikääntymishaasteen hyvästä hoidosta: Carl Bertelsmann -
palkinto 2006 Kansalliselle ikäohjelmalle jatko-ohjelmiseen. Noste-ohjelma.
16.8.2006. [www-dokumentti]. [viitattu 9.11.2006].
<http://www.noste-ohjelma.fi/fin/default.asp?R=470&L=730>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki:
Tammi.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Klockars, M., Nygård, C.-L., Seitsamo, J., Huuhtanen, J.,
Martikainen, R. & Aalto, L. 1995. Ikääntyvien työntekijöiden kymmenvuotisseuran-
nan tavoitteet, kulku ja osat. Teoksessa Ikääntyvä työntekijä v. 1981 – 92. Työn, elä-
mäntyylin, terveyden ja työkyvyn muutokset. Toim. Tuomi, K. Helsinki: Työterveys-
laitos.

Tuomi, K., Ilmarinen, J., Martikainen, R., Klockars, M. & Aalto, L. 1995. Työkyvyn paranemiseen ja huononemiseen liittyvät työn ja elintapojen piirteet. Teoksessa Ikään-tyvä työntekijä v. 1981 – 92. Työn, elämäntyylin, terveyden ja työkyvyn muutokset. Toim. Tuomi, K. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tuottavaa työtä kaiken ikää – näkökulmia HKR-Tekniikan ikäohjelmasta. 2007. Nur-
mela, J. (toim..) [www-dokumentti]. [viitattu 26.4.2007].

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id3384/HKR_rap51.pdf

Tyky-barometri. Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla
2001. 2002. Helsinki: Työterveyslaitos. Sosiaali ja terveysministeriö.

Työkykyä ylläpitävä toiminta terveyskeskussairaalan toimintayksiköissä. Jyväskylän
kaupunki. Sosiaali- ja terveystalvelukeskus. Terveystkeskussairaala. Sisäinen ohje.
13.9.2006.

Walker, A. & Taylor, P. 1997. Combating Age Barriers in Employment: A European
Portfolio of Good Practice. European Foundation for the Improvement of Living and
Working Conditions

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1997/19/en/1/ef9719en.pdf> [www-
dokumentti]. [viitattu 15.10.2007].

Vanhuspalveluiden seudullinen henkilöstöstrategia 2008 – 2020. Luonnos. 2007. Jy-
väskylän verkostokaupungin ja Keurusseudun kuntien vanhuspalveluiden kehittämisis-
hanke.

Väänänen, J. 2006 Kuntatyöntekijöiden poissaolot Kuntatyö 2010 -aineistossa.

Teoksessa Kuntatyö murroksessa – miten jaksaa työntekijä? Helsinki: Kuntien eläke-
vakuutus. [www-dokumentti]. [viitattu 2.9.2007].

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4241/K2010_Kuntatyö_murroksessa.pdf

11 LIITTEET

Liite 1 Esitietokysely

Leenamaria Ikonen
 Jyväskylän ammattikorkeakoulu
 Kuntoutuksen ohjauksen ja
 suunnittelun koulutusohjelma
 sähköposti: leenamaria.ikonen.sre@jamk.fi

OPINNÄYTETYÖ ”IKÄJOHTAMINEN TYÖKYVYN TUKENA”
 Teemahaastattelua edeltävä esitietokysely, LUOTTAMUKSELLINEN

1. Syntymävuotesi _____.
2. Koulutuksesi _____.
3. Työkokemuksesi sosiaali- ja terveysalalla _____ vuotta.
4. Työkokemuksesi esimiehenä _____ vuotta.
5. Alaistesi määrä ammattiryhmittäin

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| Sairaanhoitajia | | |
| Lähihoitajia/ perushoitajia | | |
| Muita ammattiryhmiä | | Erittele mitä ja montako henkilöä _____ |
| | | |
| | | |
- Alaisia yhteensä _____ henkilöä.
6. Alaistesi sukupuoli

| | | |
|--------|--|-----------------|
| Naisia | | |
| Miehiä | | _____ henkilöä. |
7. Alaistesi ikäjakauma

| | | |
|-------------------|--|-----------------|
| Alle 25-vuotiaita | | |
| 25 – 34-vuotiaita | | |
| 35 – 44-vuotiaita | | |
| 45 – 54-vuotiaita | | |
| Yli 55-vuotiaita | | _____ henkilöä. |

Kiitos vastauksesta!

Toivon, että palautat lomakkeen teemahaastattelun yhteydessä.

Liite 2 Teemahaastattelurunko

IKÄJOHTAMINEN TYÖKYVYN TUKENA

Haastattelukysymykset

1. Mitä ymmärrät ikäjohtamisella?
- Kaikenikäisten/ikäntyvien
2. Miten ikääntyvien johtaminen eroaa muun työyhteisön johtamisesta? (Ikääntyvä työntekijä yli 45-vuotias työntekijä.)
3. Miten voit vaikuttaa fyysisiin työoloihin (ikäntyvän työntekijän työkyvyn näkökulmasta)?
4. Miten voit vaikuttaa työn sisältöön ja vaatimuksiin (ikäntyvän työntekijän työkyvyn näkökulmasta)?
5. Miten voit vaikuttaa työyhteisöön ja organisaatioon (ikäntyvän työntekijän työkyvyn näkökulmasta)?
6. Mitä piirteitä yhdistät ikääntyvään työntekijään esimiehen näkökulmasta?
- kielteiset, myönteiset
7. Mitä piirteitä yhdistät ikääntyvään työntekijään työyhteisön näkökulmasta?
- kielteiset, myönteiset
8. Jos vertaat ikääntyviä työntekijöitä nuorempiin, onko jotain eroa suhtautumisessa työhön?
- työmotivaatio
- eläkeasenteet
9. Mitä ammatillisia vahvuuksia ikääntyvillä työntekijöillä on?
10. Mitä ammatillisia kehittämistarpeita ikääntyvillä työntekijöillä on?
- hiljaisen tiedon siirto, mentorointi
11. Miten rohkaiset ikääntyviä työntekijöitä pitämään yllä terveyttään ja toimintakykyään?
12. Miten tämän keskustelun aikana esiin tulleet esimiehen keinot tukea ikääntyvää työntekijää työssä jaksamisessa toteutuu sinun työssäsi?
- arvioitko itse, että sinulla on riittävästi tietoa ikäjohtamisesta työkyvyn tukena?
13. Onko tässä keskustelussa noussut uusia teemoja ja keinoja millä voisit omassa työssäsi tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä?
14. Entä jos mitään rajoitteita ei olisi, miten haluaisit tukea ikääntyvien työntekijöiden työkykyä?
15. Lopuksi: Haluatko vielä lisätä jotain?

Kiitos haastattelusta!